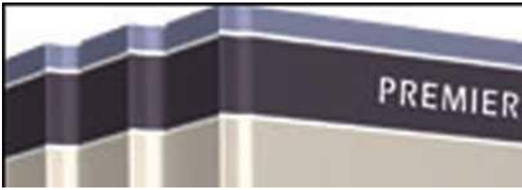


Resurse umane management

Concepte, metodologii, instrumente și aplicații



Resurse umane Management:

Concepte, metodologii, instrumente și aplicații

Asociația de management al resurselor informaționale
STATELE UNITE ALE AMERICII

Volumul I

ȘTIINȚĂ
Referință'

Managing Director: Lindsay Johnston
Senior Editorial Director: Heather Probst
Acquisitions Editor: Erika Gallagher
Development Manager: Joel Gamon
Development Editor: Book Chris Wozniak
Production Manager: Sean Woznicki
Assistant Production Editor: Deanna Jo Zombro
Cover Design: Nick Newcomer, Lisandro Gonzalez

Publicat în Statele Unite ale Americii de
Business Science Reference (o amprentă a IGI Global)
701 E. Chocolate Avenue
Hershey PA 17033
Tel: 717-533-8845
Fax: 717-533-8661
E-mail: cust@igi-global.com
Site web: http://www.igi-global.com

Datele de catalogare în publicație ale Bibliotecii Congresului

Managementul resurselor umane: concepte, metodologii, instrumente și aplicații / Information Resources Management Association, editor. v. cm.
Include referințe bibliografice și index.
Rezumat: „Această referință compilează cele mai căutate studii de caz, arhitecturi, cadre, metodologii și managementul resurselor umane legate de cercetare, inclusiv analize aprofundate asupra aspectelor fundamentale, instrumente și tehnologii , metode și design, aplicații, impact managerial, perspective sociale/comportamentale, probleme critice și tendințe emergente în domeniul oferit de editor.
ISBN 978-1-4666-1601-1 (copertă cartonată: hârtie alk.) -- ISBN 978-1-4666-1602-8 (carte electronică: hârtie alk.) -- ISBN 978-1-4666 1603-5 (tipărire și acces perpetuu: hârtie alk.)
1. Managementul personalului. 2. Managementul personalului--Studii de caz. I. Asociaţia pentru Managementul Resurselor Informaţionale.

HF5549.H8728 2012
658,3--dc23

2012010539

British Cataloging in Publication Data
O înregistrare de catalogare în publicare pentru această carte este disponibilă de la British Library.

Părerile exprimate în această carte sunt ale autorilor, dar nu neapărat ale editorului.

Lista colaboratorilor

Cuprins

Volumul I

Secțiunea 1
Concepte și teorii fundamentale

Această secțiune servește drept bază pentru acest instrument de referință exhaustiv, abordând principiile de bază esențiale pentru înțelegerea managementului resurselor umane. Capitolele găsite în aceste pagini oferă un cadru excelent în care să poziționați Managementul Resurselor Umane în domeniul științei și tehnologiei informației. Sunt abordate perspective privind încorporarea critică a măsurilor globale în managementul resurselor umane, în timp ce sunt explorate blocajele cruciale ale acestui domeniu. Cu 11 capitole care cuprind această secțiune fundamentală, cititorul poate învăța și alege dintr-un compendiu de cercetări de experți asupra teoriilor elementare care subliniază disciplina Managementul Resurselor Umane.

Secțiunea 2
Metodologii de dezvoltare și proiectare

Această secțiune oferă o acoperire aprofundată a cadrelor arhitecturii conceptuale pentru a oferi cititorului o înțelegere cuprinzătoare a evoluțiilor emergente din domeniul managementului resurselor umane. Sunt oferite elemente fundamentale de cercetare imperative pentru înțelegerea proceselor de dezvoltare din cadrul managementului resurselor umane. De la examene ample la discuții specifice despre metodologie, cercetarea găsită în această secțiune acoperă disciplina, oferind în același timp discuții detaliate și specifice. De la proiecte de bază până la dezvoltarea abstractă, aceste capitole servesc la extinderea domeniului de dezvoltare și tehnologii de proiectare în cadrul comunității de management al resurselor umane. Această secțiune include 10 contribuții ale cercetătorilor din întreaga lume pe tema managementului

Secțiunea 3
Instrumente și tehnologii

Această secțiune prezintă o acoperire extinsă a diferitelor instrumente și tehnologii disponibile în domeniul managementului resurselor umane pe care practicienii și academicienii deopotrivă le pot utiliza pentru a dezvolta diferite tehnici. Aceste capitole luminează cititorii despre cercetarea fundamentală cu privire la numeroasele instrumente care facilitează domeniul în plină dezvoltare al managementului resurselor umane. Prin aceste capitole riguros cercetate, cititorul i se oferă nenumărate exemple ale instrumentelor și tehnologiilor emergente care apar din domeniul managementului resurselor umane. Cu 11 capitole, această secțiune oferă o tratare amplă a unora dintre numeroasele instrumente și tehnologii din domeniul managementului resurselor umane.

Volumul II

Secțiunea 4
Utilizare și aplicare

Această secțiune discută o varietate de aplicații și oportunități disponibile care pot fi luate în considerare de către practicieni în dezvoltarea de programe și procese viabile și eficiente de management al resurselor umane . Această secțiune include 10 capitole care analizează subiecte de la cele mai bune practici din Asia până la cercetările în curs de desfășurare în Statele Unite. Capitolele ulterioare discută managementul resurselor umane într-o varietate de setări (modelarea proceselor de afaceri, planificarea succesiunii, externalizarea etc.). Contribuțiile incluse în această secțiune oferă o acoperire excelentă a comunității IT de astăzi și a modului în care cercetarea în managementul resurselor umane afectează țesutul social al satului nostru global de astăzi.

Secțiunea 5
Implicații organizaționale și sociale

Această secțiune include o gamă largă de cercetări referitoare la impactul social și comportamental al managementului resurselor umane din întreaga lume. Capitolele care introduc această secțiune analizează și discută critic tendințele în managementul resurselor umane, cum ar fi învățarea transnațională, colaborarea, cercetarea prin acțiune și factorii de succes pentru IMM-uri. Capitolele suplimentare incluse în această secțiune privesc politicile

TIC și justiția organizațională. De asemenea, investigarea unei preocupări în domeniul managementului resurselor umane este cercetarea care discută efectele încrederii în - managementul resurselor umane. Cu 10 capitole, discuțiile prezentate în această secțiune oferă cercetări privind integrarea managementului resurselor umane globale, precum și implementarea considerațiilor etice și de flux de lucru pentru toate organizațiile.

Secțiunea 6
Impact managerial

Această secțiune prezintă o acoperire contemporană a implicațiilor sociale ale managementului resurselor umane, mai precis legate de utilizarea corporativă și managerială a tehnologiilor și aplicațiilor de partajare a informațiilor și modul în care aceste tehnologii pot fi extrapolate pentru a fi utilizate în managementul resurselor umane. Sunt discutate idei de bază precum motivația, egalitatea de gen, recrutarea și alți factori determinanți care afectează intenția de a adopta inovații tehnologice în managementul resurselor umane. La fel de cruciale, capitolele din această secțiune discută despre modul în care liderii pot utiliza aplicațiile de management al resurselor umane pentru a obține cele mai bune rezultate de la angajații și clienții lor.

Volumul III

Secțiunea 7
Probleme critice

Această secțiune conține 11 capitole, oferind o mare varietate de perspective asupra managementului resurselor umane și implicațiile sale. Astfel de perspective includ citirea în compensare echitabilă, împlinire, etică și multe altele. Secțiunea discută, de asemenea, noi considerații din cultura organizațională și dinamica grupului. În cadrul capitolelor, cititorului i se prezintă o analiză aprofundată a celor mai actuale și relevante probleme din acest domeniu de studiu în creștere. Sunt abordate întrebări esențiale și sunt oferite alternative, cum ar fi „teoria procesării informațiilor și stimularea”.

Această secțiune evidențiază potențialul de cercetare în domeniul managementului resurselor umane în timp ce explorează domenii neexplorate de studiu pentru avansarea disciplinei. Prezentarea acestei secțiuni sunt capitole care creează terenul pentru direcțiile viitoare de cercetare și sugestii de actualitate pentru dezbateri continue, centrate pe noile locuri și forumuri de discuție. O pereche de capitole despre flexibilitatea resurselor umane alcătuiește mijlocul secțiunii ultimelor 11 capitole, iar cartea se încheie cu o privire în viitor în domeniul managementului resurselor umane, cu „Blogging anonim de lucru și strategii de adaptare organizațională". În total, acest text va servi ca o resursă vitală pentru practicienii și cadrele universitare interesați de cele mai bune practici și aplicații ale domeniului în plină dezvoltare al managementului resurselor umane.

Prefaţă

Peisajul în continuă schimbare al managementului resurselor umane face ca experților și practicienilor să fie o provocare să rămână informați cu privire la cele mai recente cercetări din domeniu. De aceea, Information Science Reference este încântată să ofere această colecție de referințe în trei volume care le va oferi studenților, cercetătorilor și academicienilor o înțelegere puternică a problemelor critice din cadrul managementului resurselor umane, oferind atât perspective ample, cât și detaliate asupra teoriilor și dezvoltărilor de ultimă oră . Această referință este concepută pentru a acționa ca o singură sursă de referință pe probleme conceptuale, metodologice, tehnice și manageriale, precum și pentru a oferi o perspectivă asupra tendințelor emergente și oportunităților viitoare în cadrul disciplinei.

Managementul resurselor umane: concepte, metodologii, instrumente și aplicații este organizat în opt secțiuni distincte care oferă o acoperire cuprinzătoare a subiectelor importante. Secțiunile sunt: (1) Concepte și teorii fundamentale, (2) Metodologii de dezvoltare și proiectare, (3) Instrumente și tehnologii , (4) Utilizare și aplicare, (5) Implicații organizaționale și sociale, (6) Impact managerial, (7) Probleme critice și (8) Tendințe emergente. Următoarele paragrafe oferă un rezumat la ce să vă așteptați de la acest instrument de referință neprețuit.

Secțiunea 1, **Concepte și teorii fundamentale** , servește drept bază pentru acest instrument de referință extins, abordând teorii esențiale esențiale pentru înțelegerea managementului resurselor umane. Prezentarea cărții este „ *Războiul pentru talent"* de Ricardo Colomo-Palacios *și colab.* , o bază excelentă care pune bazele conceptelor și teoriilor de bază care vor fi discutate în restul cărții. Un alt capitol de notă din Secțiunea 1 este intitulat *„Managementul strategic al resurselor umane și performanța organizațională""* de P Kumari și PC Bahuguna, care discută progresul interesant al MRU și performanța organizațională atât. Secțiunea 1 se încheie și duce la următoarea porțiune a cărții cu un capitol frumos, *„Dezvoltarea resurselor umane și integrarea tehnologiei",* de Jia Wang. Acolo unde secțiunea 1 se oprește cu concepte fundamentale, secțiunea 2 discută arhitecturile și cadrele existente pentru managementul resurselor umane.

Secțiunea 2, **Metodologii de dezvoltare și proiectare** , prezintă o acoperire aprofundată a designului conceptual și a arhitecturii managementului resurselor umane, concentrându-se pe aspecte precum analiza statistică, managementul vânzărilor, recrutarea și reținerea, evaluarea performanței și multe altele. Deschiderea secțiunii este *„Adaptarea MRU la inițiativele de management al cunoștințelor"* de Jose Luis Pineda, Jacobo Ramirez și Laura Zapata-Cantu. Această secțiune este vitală pentru dezvoltatorii și practicienii care doresc să știe cum să înceapă un proces de MRU la un nivel fundamental. Prin studii de caz, această secțiune pune baze excelente pentru secțiunile ulterioare care vor intra în aplicațiile prezente și viitoare pentru managementul resurselor umane, inclusiv, de remarcat: „ *Modelul de management al resurselor umane bazat pe competențe"* de Susana de Juana-Espinosa și Jorge Valdes Conca și *„Probleme legate de resursele umane în modelele de proces de proiect software agile și tradiționale"* de către Stefan Koch și Gerhard Turk. Secțiunea se încheie cu o lucrare excelentă a lui

Dezhi Wu, intitulată *„Investigarea utilizării structurii temporale în practicile individuale de gestionare a timpului”*

Secțiunea 3, **Instrumente și tehnologii** , prezintă o acoperire extinsă a diferitelor instrumente și tehnologii utilizate în implementarea managementului resurselor umane. Secțiunea 3 începe de unde s-a oprit secțiunea 2, deși această secțiune descrie instrumente mai concrete existente în modelarea, planificarea și producerea managementului resurselor umane. Primul capitol, *„Team Dynamics in Virtual Spaces* ”, de Allen Kitchel și Martha C. Yopp, stabilește un cadru pentru tipurile de lucrări care pot fi găsite în această secțiune, o resursă perfectă pentru practicienii care caută noi modalități de a evalua progresul și de a evalua calitatea în domeniu. Secțiunea 3 este plină de capitole excelente precum acesta, inclusiv titluri precum *„Surse de legitimitate pentru inițiativele M-guvernamentale din Turcia* ” , *„Managementul forței de muncă Lotus* ” și *„Evaluarea aplicabilității tehnologiilor web semantic în domeniul resurselor umane”,* pentru a numi câteva. Acolo unde secțiunea 3 a descris instrumente și tehnologii specifice la dispoziția practicienilor, secțiunea 4 descrie succesele, eșecurile, cele mai bune practici și diferitele aplicații ale instrumentelor și cadrelor discutate în secțiunile anterioare.

Secțiunea 4, **Utilizare și aplicare** , descrie modul în care a fost utilizată gama largă de eforturi de management al resurselor umane și oferă o perspectivă și lecții importante pentru aplicațiile și impactul acestora. Secțiunea 4 include cea mai largă gamă de subiecte, deoarece descrie studii de caz, cercetări, metodologii , cadre, arhitecturi, teorie, analiză și ghiduri pentru implementare. Subiectele variază de la modelarea proceselor de afaceri, adecvarea, uzura și externalizarea, până la analize mai specifice ale studiilor de caz din întreaga lume. Primul capitol din secțiune este intitulat *„BuddingResearchers în științe umaniste”,* care a fost scris de Vander Viana *și colab.* Amploarea subiectelor abordate în capitol se reflectă și în diversitatea autorilor săi, din țări de pe tot globul, inclusiv Marea Britanie, Grecia, Australia, Spania, Arabia Saudită, Portugalia, Noua Zeelandă, SUA și multe altele. Secțiunea 4 se încheie cu o vedere excelentă a unui studiu de caz în active specifice tranzacției, *„Investiții în active specifice tranzacției și comportament oportunist într-un lanț de aprovizionare chinez”* de Barbara Flynn, Yi Liu, Liping Qian și Xiande Zhao.

Secțiunea 5, **Implicații organizaționale și sociale** , include capitole care discută impactul organizațional și social al managementului resurselor umane. Secțiunea se deschide cu *„Învățare transnațională și colaborare în furnizarea de programe de MBA în piețele emergente”* de Stephanie Jones. În cazul în care secțiunea 4 s-a concentrat pe aplicațiile largi ale tehnologiei de management al resurselor umane, secțiunea 5 se concentrează exclusiv pe modul în care aceste tehnologii afectează viețile umane, fie prin modul în care interacționează între ele, fie prin modul în care afectează situațiile comportamentale/la locul de muncă. Alte capitole interesante de notă în Secțiunea 5 includ *„Învățarea interculturală și competența interculturală”* de Pi-Chi Han și *„Comunicarea în firme multiculturale”* de Jakob Lauring și Anders Klitmoller. Secțiunea 5 se încheie cu un studiu fascinant al unei noi dezvoltări în managementul resurselor umane, în *„ Evaluarea aplicațiilor Web 2.0 folosite de departamentele de resurse umane din orașele din SUA”.*

Secțiunea 6, **Impactul managerial** , prezintă o acoperire concentrată a managementului resurselor umane în ceea ce privește utilizarea eficientă a managementului cunoștințelor, motivația, egalitatea de gen, managementul talentelor, managementul rezultatelor, recrutarea și multe alte utilități. Această secțiune servește ca o resursă vitală pentru dezvoltatorii care doresc să utilizeze cele mai recente cercetări pentru a consolida capacitățile și funcționalitățile proceselor lor. Secțiunea începe cu *„Managing Professions for Knowledge Management”,* o privire excelentă asupra modului în care firmele mici pot utiliza beneficiile care se credeau anterior a fi rezervate concurenților lor mai mari. Cele 11 capitole din

această secțiune oferă o valoare inconfundabilă managerilor care doresc să implementeze noi strategii care funcționează la niveluri birocratice mai mari. Secțiunea se încheie cu „ *Managementul și optimizarea capitalului uman”* de Jurgen Muhlbacher. În cazul în care secțiunea 6 se oprește, secțiunea a șaptea continuă, concentrându-se pe unele dintre materialele mai teoretice de conținut ale acestui compendiu.

Secțiunea 7, **Probleme critice** , prezintă o acoperire a perspectivelor academice și de cercetare privind instrumentele și aplicațiile de management al resurselor umane. Secțiunea începe cu *„Probleme care influențează activitățile de comerț electronic ale IMM-urilor”,* de Sitki Gozlu și Muammer Zerenler. Alte probleme tratate în detaliu în Secțiunea 7 includ dezvoltarea resurselor umane, etica, contractele psihologice, stimulentele, responsabilitățile postului , cultura organizațională și multe altele. Secțiunea se încheie cu „ *„Nu avem cheia toaletei executive”* de Jessica Guth și Fran Wright, un capitol de tranziție grozav între secțiunile 7 și 8, deoarece examinează o întrebare importantă în viitorul domeniului. Ultimul capitol reușește să prezinte o privire teoretică asupra tehnologiilor viitoare și potențiale, subiect abordat mai detaliat în Secțiunea 8.

Secțiunea 8, **Tendințe emergente** , evidențiază domenii de cercetare viitoare în domeniul managementului resurselor umane, deschizându-se cu *„Inovații în tehnologie pentru marketing educațional”* de John Rutaisire. Secțiunea 8 conține capitole care analizează ce s-ar putea întâmpla în următorii ani, care pot extinde numărul deja uluitor de aplicații pentru Managementul Resurselor Umane. Alte capitole de notă includ *„Re-teoretizarea managementului resurselor umane și a managementului resurselor umane în context”* și *„Capacitățile cheie, componentele și tendințele evolutive în sistemele de e-learning corporative”.* Ultimul capitol al cărții abordează un domeniu emergent în managementul resurselor umane, în contribuția excelentă, *„Anonymous Workblogging and Organizational Coping Strategies”* de Abigail Schoneboom.

Deși organizarea principală a conținutului acestei lucrări în mai multe volume se bazează pe cele opt secțiuni ale sale, oferind o progresie a acoperirii conceptelor importante, metodologiilor, tehnologiilor, aplicațiilor, problemelor sociale și tendințelor emergente, cititorul poate identifica, de asemenea, conținuturi specifice utilizând sistemul extins de indexare enumerat la sfârșitul fiecărui volum. În plus, pentru a se asigura că savantul, cercetătorul și educatorul au acces la întregul conținut al acestui set în mai multe volume, precum și la o acoperire suplimentară care nu ar putea fi inclusă în versiunea tipărită a acestei publicații, editorul va oferi acces electronic nelimitat pentru mai mulți utilizatori la baza de date agregată online a acestei colecții pe toată durata ediției, gratuit atunci când o bibliotecă achiziționează o copie tipărită. Această bază de date agregată oferă mult mai mult conținut decât ceea ce poate fi inclus în versiunea tipărită, pe lângă actualizările continue. Acest acces nelimitat, împreună cu actualizările continue ale bazei de date asigură că cele mai recente cercetări sunt accesibile celor care caută cunoștințe.

Ca o colecție cuprinzătoare de cercetări cu privire la cele mai recente descoperiri legate de utilizarea tehnologiei pentru a oferi diverse servicii, *Managementul resurselor umane: concepte, metodologii, instrumente și aplicații,* oferă cercetătorilor, administratorilor și tuturor publicului o înțelegere completă a dezvoltării aplicațiilor și conceptelor în managementul resurselor umane. Având în vedere numărul mare de probleme privind utilizarea, eșecul, succesul, politicile, strategiile și aplicațiile managementului resurselor umane în țări din întreaga lume, *Managementul resurselor umane: concepte, metodologii , instrumente și aplicații* se adresează cererii pentru o resursă care să cuprindă cele mai pertinente cercetări în tehnologiile utilizate pentru a consolida cunoștințele și aplicațiile managementului resurselor umane la nivel global.

Secțiunea 1
Concepte și teorii fundamentale

Această secțiune servește drept bază pentru acest instrument de referință exhaustiv, abordând principiile de bază esențiale pentru înțelegerea managementului resurselor umane. Capitolele găsite în aceste pagini oferă un cadru excelent în care să poziționați Managementul Resurselor Umane în domeniul științei și tehnologiei informației . Sunt abordate perspective privind încorporarea critică a măsurilor globale în managementul resurselor umane, în timp ce sunt explorate blocajele cruciale ale acestui domeniu. Cu 11 capitole care cuprind această secțiune fundamentală, cititorul poate învăța și alege dintr-un compendiu de cercetări de experți asupra teoriilor elementare care subliniază disciplina Managementul Resurselor Umane.

Capitolul 1
Războiul pentru talent:
Identificarea competențelor profesioniștilor IT prin semantică

Ricardo Colomo-Palacios
Universitatea Carlos III din Madrid, Spania

Marcos Ruano-Mayoral
EgeoIT, Spania

Pedro Soto-Acosta
Universitatea de Murcia, Spania

Angel Garcia-Crespo
Universitatea Carlos III din Madrid, Spania

ABSTRACT

În organizațiile actuale, importanța cunoștințelor și a competenței este incontestabilă. În companiile de Tehnologia Informației (IT), care sunt, prin definiție, intensive în cunoștințe, această importanță este critică. În astfel de organizații, modelele de exploatare a cunoștințelor includ procese și elemente specifice care conduc la producerea de cunoștințe care vizează satisfacerea obiectivelor organizaționale. Cu toate acestea, reamintirea dovezilor de competență este o sarcină extrem de intensivă și consumatoare de timp, care este punctul cheie pentru acest sistem. SeCEC-IT este un instrument bazat pe artefacte software care extrage informații relevante folosind tehnici de procesare a limbajului natural. Permite detectarea dovezilor de competență prin deducerea faptelor de competență din documente într-un mod automat. SeCEC-IT include în componentele sale tehnologice, cum ar fi tehnologii semantice, procesarea limbajului natural și standardele de comunicare a resurselor umane (HR-XML).

INTRODUCERE

Utilizarea soluțiilor IT a devenit o problemă cheie în multe organizații din întreaga lume. Organizațiile folosesc în prezent mai multe soluții IT/IS pentru a sprijini

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch001

activitățile lor la toate nivelurile de management (Trigo, Varajao și Barroso, 2009). Costurile software-ului ca procent din costurile totale ale sistemului informatic continuă să crească; în timp ce costurile hardware asociate continuă să scadă (Huang & Lo, 2006). Dezvoltarea software este un proces colaborativ și intensiv de cunoștințe în care succesul depinde de capacitatea de a crea, partaja și integra informații (Walz et al., 1993), printre alți factori. Dezvoltarea software-ului este

o activitate intensă a capitalului uman, mai ales intensă în capitalul intelectual (Sommerville & Rodden, 1996). Deși importanța factorilor umani a fost recunoscută pe scară largă ca fiind cheia pentru ingineria software, cercetătorii ar trebui să pună un accent mai mare pe oamenii implicați în ingineria software decât ceea ce s-a făcut până în prezent (Feldt et al., 2008). Cu toate acestea, managementul defectuos al factorilor umani în proiectele tehnice și proiectele de inginerie software pot fi considerate proiecte tehnice, pot împiedica utilizarea și eficacitatea tehnologiei (Ives & Olsen, 1984).

Diferențele individuale au fost identificate ca una dintre paradigmele de cercetare a factorilor umani în dezvoltarea de software (Curtis, 2002). Practica profesională a lucrătorilor din IT trebuie revizuită și îmbunătățită în mod continuu pentru a adapta competențele lucrătorilor la inovațiile tehnice și abilitățile lor la piețele în evoluție (Casado-Lumbreras et al., 2009). În acest scenariu, competența la nivel individual este necesară pentru crearea competenței de bază, care este crucială pentru organizațiile de astăzi la nivel structural (Bassellier, Reich și Benbasat, 2001). Dar, în ciuda acestei importanțe, lumea se confruntă cu o lipsă de profesioniști IT. Astfel, atragerea studenților pentru a modela orizontul muncii de mâine a devenit o problemă majoră de îngrijorare în instituțiile de învățământ (Garcia-Crespo et al., 2009). Conform analizei lui Morello, Kyte și Gomolsky (2007), mulți tineri văd IT ca o opțiune de carieră neatractivă: este atât muncă grea, cât și „necool”. În plus, această imagine negativă este confirmată de paradoxul că contribuția strategică a IT este recunoscută în cadrul întreprinderilor, dar statutul departamentului IT este scăzut (Avison, Cuthbertson și Powell, 1999). Lipsa de profesioniști IT a fost subliniată de mulți autori (de exemplu, Acharya & Mahanty, 2008; Agarwal & Ferratt, 2002; Mithas & Krishnan, 2008; Wells & Bogumil, 2001). Ca o consecință a acestui fapt, războiul pentru talent (Michaels, Handfield- Jones, & Axelrod, 2001) în sectorul IT își are câmpul de luptă în afara și în interiorul companiei, iar recrutarea internă a profesioniștilor trebuie să se facă pe baza cerințelor de selecție pe dovezile de competență. Dar, în ciuda importanței dovezilor de competență și a competențelor în schimbul de cunoștințe evidențiate de Liebowitz (2009), doar un număr mic de companii au acces la aceste date și își dezvoltă depozitul pe tot parcursul anului.

Având în vedere nevoia corporațiilor din întreaga lume de a obține dovezi de competență într-un mod de încredere și automat, SeCEC-IT este prezentat în această lucrare. SeCEC-IT este un instrument care, pe baza muncii desfășurate de profesioniștii IT în contextul proiectelor de dezvoltare de inginerie software, extrage - informații relevante din artefacte software (programe, documente,...) folosind procesarea limbajului natural și permite detectarea dovezilor de competență prin deducerea faptelor de competență într-un mod automat și semantic. Aceste fapte de competență pot fi transferate către instrumente comune de management al resurselor umane care pot exploata aceste informații folosind standarde de schimb de competențe, astfel încât să poată fi utilizate pentru recrutarea internă pentru proiecte sau pentru a sprijini problemele de management al cunoștințelor.

Restul acestei lucrări este organizat după cum urmează: este schițată literatura relevantă în colecția de dovezi de competență și sunt rezumate principalele eforturi de cercetare despre tehnologiile semantice. Arhitectura pentru abordarea SeCEC-IT este prezentată împreună cu descrierea implementării arhitecturii demonstrației conceptului. În cele din urmă, sunt discutate concluziile, implicațiile pentru MRU și lucrările viitoare.

COLECTAREA DOVENTELOR DE COMPETENȚĂ

Managementul competențelor și competențelor s-a dovedit a fi un domeniu de studiu extrem de important, incluzând domenii precum pedagogia,

psihologia și tehnologia. Termenul de „competență” a fost aplicat cu referire la multe domenii diferite de comportament (Waters și Sroufe, 1983). Anderson și Messick (1974) au catalogat 29 de referenți diverși, de la abilități specifice (dexteritate motrică fină) până la concepte abstracte precum consolidarea - identității.

Potrivit lui McClelland (1973), competența este înțeleasă ca relația dintre oameni și sarcinile de lucru, adică preocuparea nu este legată de cunoștințe și abilități în sine, ci de ce cunoștințe și abilități sunt necesare pentru a îndeplini un anumit loc de muncă sau sarcină într-un mod eficient (McClelland, 1973). Într-o analiză ulterioară a termenului din literatura științifică, Draganidis și Mentzas (2006) afirmă că o competență trebuie definită în termeni de:

- Categorie. Un grup căruia îi aparțin competențe omogene și/sau similare;
- Competență. Un nume descriptiv pentru competența specifică;
- Definiție. Declarație(e) care explică conceptul de bază al acestei competențe;
- Comportament demonstrat. Indicatori de comportament pe care o persoană ar trebui să-și demonstreze dacă deține competența specificată.

Abordarea competențelor a fost o inovație majoră în domeniul dezvoltării resurselor umane în anii 1990 (Collin & Holden, 1997). McClelland (1987) a sugerat că competența ar trebui să devină baza pentru prezicerea mai eficientă a performanței individuale în organizații. Mai mult, competențele pot fi definite ca trăsături legate de performanța efectivă a muncii (Boyatzis, 1982). Acesta ar putea fi motivul pentru care competența este adesea folosită în sensul performanței, cu toate acestea, acest lucru nu este în întregime corect (Bassellier, Horner Reich și Benbasat, 2001). Cu toate acestea, competența este un factor care, împreună cu motivația, efortul și condițiile de sprijin, poate avea un impact direct asupra performanței (Schambach, 1994).

În domeniul IT există numeroase încercări de a adopta și studia paradigma competențelor în diverse domenii (de exemplu, Acuna și Juristo, 2004; Colomo-Palacios și colab., 2010; Ruano-Mayoral și colab., 2010; Trigo și colab., 2010; Turley și Bieman, 1995). Cu toate acestea, colectarea dovezilor de competență, în general, și în echipele de dezvoltare software, în special, a primit puțină atenție atât în teorie, cât și în practică. În lucrarea lui Ruano-Mayoral et al. (2007) este prezentat un antecedent al sistemului prezentat în această lucrare. Acest sistem este un instrument mobil pentru colectarea și stocarea dovezilor de competență, cu toate acestea, colectarea acestor dovezi se realizează manual. Luând în considerare acest antecedent, scopul principal al acestei lucrări este de a prezenta un instrument menit să detecteze și să clasifice dovezile de competență în cadrul proiectelor de dezvoltare software prin utilizarea artefactelor software într-un mod automat și semantic.

SEMANTICA: UN NOU PARADIGM ACTIVAT DE TEHNOLOGIE

Informațiile conținute în paginile Web au fost concepute inițial pentru a fi citite de om. Pe măsură ce Web-ul crește atât în dimensiune, cât și în complexitate, există o nevoie din ce în ce mai mare de automatizare a unora dintre sarcinile consumatoare de timp legate de procesarea și gestionarea conținutului Web.

În acest scenariu, Web-ul Semantic poate fi văzut ca o viziune pentru viitorul World Wide Web, unde unitatea de informare este datele, în locul paginii web ca în Web-ul tradițional. În jurul acestei viziuni a unei rețele de date, consorțiul W3C a promovat dezvoltarea mai multor tehnologii pentru a descrie resurse prin intermediul ontologiilor și regulilor. Web-ul semantic reprezintă o revoluție în multe sensuri. Termenul „Web semantic” a fost inventat de Berners-Lee, Hendler și Lassila (2001), pentru a

descrie evoluția de la un web bazat pe documente către o nouă paradigmă care include date și informații pe care computerele le pot manipula. Ontologiile (Fensel, 2002) sunt cele tehnologice

pietrele de temelie ale Web-ului Semantic, deoarece oferă vocabulare structurate care descriu o specificare formală a unei conceptualizări partajate. Au fost dezvoltate ontologii în domeniul inteligenței artificiale pentru a facilita schimbul de cunoștințe și reutilizarea (Fensel et al., 2001). Ontologiile oferă un vocabular comun pentru un domeniu și definesc, cu diferite niveluri de formalitate, semnificația termenilor conținuti și relațiile dintre ei. Cunoștințele în ontologii sunt în principal formalizate folosind cinci tipuri de componente: clase, relații, funcții, axiome și instanțe (Gruber, 1993). Teoria care susține utilizarea ontologiilor este o teorie formală în care sunt incluse nu numai definițiile, ci și un cadru suport al axiomelor (Smith, 2003).

Profitând din plin de ontologii, Web-ul Semantic oferă o viziune complementară ca mediu de management al cunoștințelor (Warren, 2006) care, în multe cazuri, a extins și înlocuit cunoștințele anterioare și arhetipurile de management al informațiilor (Davies, Lytras și Sheth,
2007) . Astfel, Web-ul semantic a devenit un context nou și foarte promițător pentru cunoașterea și ingineria datelor (Vossen, Lytras și Koudas, 2007). Obiectivele inițiativei Web Semantic includ integrarea datelor din diferite surse într-un format procesabil automat pentru a le face accesibile programelor de calculator și pentru a facilita utilizarea datelor în moduri la care nu fuseseră gândite atunci când datele au fost introduse sau înregistrate (Battre, 2008). Este de acord că îmbogățirea semantică a resurselor ar duce la rezultate de căutare mai bune (Scheir, Lindstaedt și Ghidini, 2008). În acest nou scenariu, provocarea pentru următoarea generație de web-uri sociale și semantice este să găsească potrivirea potrivită între ceea ce este pus online și metodele de a face raționament util cu datele (Gruber, 2008).

Există mai multe lucrări care reflectă importanța tehnologiilor semantice și impactul acestora în sistemele și modelele de competențe. Tehnologia semantică a fost aplicată pentru construirea echipelor de management de proiect (Gomez-Berbis et al., 2008); managementul cunoștințelor pentru proiecte software (Colomo-Palacios et al., 2008); evaluarea competențelor tehnice (Colomo-Palacios et al., 2010); partajarea și reutilizarea cunoștințelor (Lanzenberger,
2008) ; asistarea procesului de învățare (Naeve, Si cilia, & Lytras, 2008; Collazos & Garcia, 2007); eforturile de dezvoltare a competențelor (Dodero et al., 2007); sau asistență la repartizarea muncii (Macris, Papadimitriou și Vassilacopoulos, 2008); pentru a cita unele dintre cele mai recente inițiative.

SeCEC-IT: ARHITECTURA SI STUDIU DE CAZ

Unul dintre elementele cheie din imaginea SeCEC-IT este captarea dovezilor de competență și permiterea soluțiilor interne și consacrate de management al resurselor umane (HRM) să le utilizeze. Datorită acestui potențial, fiabilitatea și precizia dovezilor de competență și utilitatea acestora vor fi crescute drastic. Pe de altă parte, este necesar să se dezvolte o soluție care să se poată interconecta cu un set de companii. Cel mai bun instrument în acest scop este standardul HR-XML.

Consorțiul HR-XML este o organizație independentă, nonprofit, dedicată dezvoltării și promovării unei suite standard de specificații XML pentru a permite e-business și automatizarea schimburilor de date legate de resursele umane. SIDES, una dintre recomandările publicate de Consorțiul HR-XML poate fi văzută ca o suită de standarde de schimb de date pentru probleme de personal. Una dintre multiplele părți ale SIDES este o schemă de competențe concepută pentru a îndeplini următoarele cerințe (Allen, 2003):

- Schema de competențe este simplă și suficient de flexibilă și generalizată, astfel încât să fie utilă într-o varietate de contexte de afaceri;
- Schema oferă o structură pentru a permite competențelor să fie ușor comparate, clasate și evaluate;

- Schema este capabilă să facă referire la taxonomii de competențe din care au fost preluate sau utilizate descrierile de competențe;
- Schema de competențe este relativ simplă și compactă, astfel încât nu sporește complexitatea schemelor specifice procesului în care este utilizată.

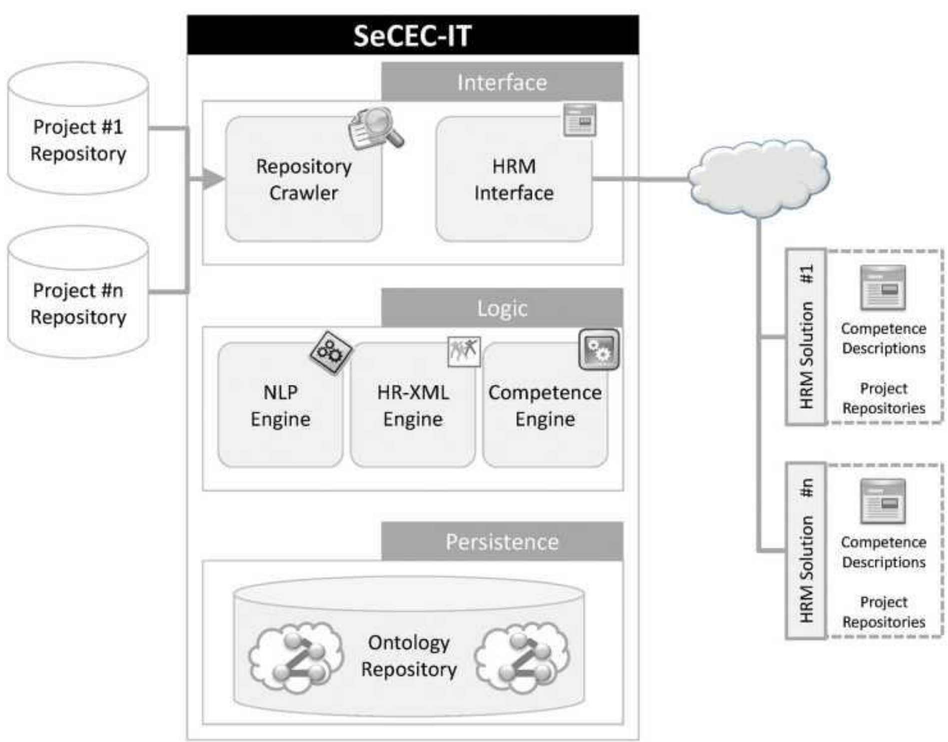
În scopul lucrării noastre, schema de competențe permite integrarea cu alte Sisteme de Management al Resurselor Umane dar, pentru a atinge capacitatea deplină de analiză a competențelor pe care o urmărește acest cadru, este necesară construirea unei extensii a schemei de competență pentru a stoca câteva informații suplimentare despre fiecare evidență a competenței. Extensia a fost folosită de autori în trecut și poate fi găsită în Ruano-Mayoral et al. (2007).

În cele ce urmează, se va oferi o explicație despre SeCEC-IT, arătând arhitectura acestuia și un caz de utilizare.

ARHITECTURĂ

Arhitectura SeCEC-IT se bazează pe grupuri de componente care interacționează între ele, pentru a oferi o soluție automată la problema propusă. Conjuncția acestor sisteme permite funcționarea corectă a întregului set de componente și obținerea datelor necesare pentru a obține rezultatul dorit. Întrucât interoperabilitatea este una dintre cele mai provocatoare probleme în sistemele informaționale trans-organizaționale moderne (Mocan și colab., 2009), se pune mult accent pe problemele de interoperabilitate, realizate prin intermediul serviciilor web. Abordarea arhitecturală finală este o soluție tehnologică personalizată cu valoare adăugată. Componentele ar putea fi legate de comportamentul specificat în colaborarea dintre acele elemente, transformând acele elemente structurale și comportamentale în subsisteme progresiv mai mari și stilul arhitectural care ghidează această organizație. Figura 1 arată modul în care aceste diferite subsisteme comunică și

Figura 1. Arhitectura sistemului



fluxul de mesaje schimbate, pentru a procesa răspunsul final al sistemului. În secțiunile următoare va fi detaliată funcționarea internă a fiecărui element.

După cum sa menționat mai sus, arhitectura este compusă din trei straturi de operare sau subsisteme. În primul rând, stratul de interfață este compus dintr-un număr de interfețe prin care sistemele finale pot interacționa cu SeCEC-IT. În al doilea rând, stratul logic cuprinde funcționalitățile de raționament, inferență și management al logicii de afaceri. În cele din urmă, stratul de persistență și stocare este compus din depozite semantice, care stochează ontologia de evidență a competențelor . În cele ce urmează, vom detalia câteva dintre componentele de bază din fiecare strat.

INTERFATA. Acest strat prezintă două componente, și anume HRM Interface și Repository crawler.

Interfață HRM. Această componentă - permite comunicarea cu soluții HRM externe utilizând un serviciu web . Sunt schimbate trei tipuri diferite de date:

- Descrierile de competențe sunt - incluse în soluțiile HRM. Aceste descrieri vor alimenta crawler-ul care va căuta informații relevante referitoare la aceste - descrieri în setul de artefacte software.
- Instrucțiuni despre cum să localizați și să ajungeți la depozitele de proiecte (URL).
- Formate HR-XML care conțin - informații elaborate de sistem - care sunt transmise sistemelor externe HRM ca răspuns la o anumită interogare.

Crawler de depozit. Această componentă, având un depozit de proiect, „crawlează” documentele și le trimite către motorul NLP în căutarea dovezilor de competență.

LOGICĂ. Acest strat oferă funcționalități de ultimă oră prin următoarele componente:

motor NLP. Având în vedere un (set de) document(e) într-un depozit de proiect și un set de resurse umane, NLP caută dovezi de competență relevante, cum ar fi participarea unui programator la un proces de extracție necesar. În acest modul sunt implementate mai multe instrumente bine cunoscute, inclusiv GATE pentru adnotarea sintactică a sintagmelor nominale și JAPE pentru a extrage toate sintagmele legate de dovezile de competență . Odată ce o dovadă a competenței este găsită, Competence Engine va fi responsabil de clasificarea și stocarea acesteia.

Motorul HR-XML. Această componentă construiește un document HR-XML valid dintr-o interogare prin citirea datelor din stratul de persistență și returnează acest document la nivelul de interfață, pentru a fi livrat către sistemul extern.

Motor de competențe. Este responsabil cu gestionarea competenței în domeniul tologiei și stochează informații despre dovezile de competență în stratul de persistență. Ascunde complexitatea competențelor altor componente ale sistemului. PERSISTENŢĂ. În cele din urmă, stratul de persistență stochează cunoștințele despre dovezile de competență. Pe de o parte, ontologia competențelor definește caracteristicile relevante ale fiecărei competențe. Toate aceste informații sunt folosite pentru a descrie competențe adecvate sistemului nostru (competență tehnică). Această ontologie a fost definită folosind Ontology

Web Language (OWL) (Bechhofer și colab., 2004). Raționamentul de stocare și ontologie a fost dezvoltat pe baza cadrului Jena.

Pe de altă parte, dovezile de competență și locația lor în raport cu depozitele lor de proiecte sunt, de asemenea, stocate într-o bază de date. Atât schema ontologiei de competență, cât și instanțele ei populate sunt stocate în depozitul de ontologie KAON2 . KAON2 este o infrastructură pentru gestionarea ontologiilor OWL-DL. În cazul SeCEC-IT, Jena este tehnologia de bază care se bazează pe o bază de date MySQL. Jena este un cadru pentru construirea de aplicații Web semantic care oferă un mediu programatic pentru RDF, RDFS și OWL, SPARQL și include un motor de inferență bazat pe reguli .

Despre implementare și elemente interne, SeCEC-IT este o aplicație bazată pe Web construită sub Java EE (prin utilizarea SDK Java Enterprise Edition 5). Proiectarea logicii de afaceri a fost realizată folosind MagicDraw. Acest instrument permite arhitectura Model Driven Architecture (MDA) și generarea automată de cod prin utilizarea AndroMDA.

Instrumentul RACER bazat pe Java este, de asemenea, implementat. Motorul de raționament RACER și cadrul Jena sunt cruciale pentru nivelul managerului de logica de afaceri, primul pentru raționament și cel de-al doilea pentru managementul RDF și interogare SPARQL. În cele din urmă, JAXB este folosit pentru mânerul XML (pentru a comunica cu alții) și JENA 2 pentru probleme de informații despre ontologie.

CAZ DE UTILIZARE

Pentru a explica realizarea SeCEC-IT într-un - mediu funcțional, așa cum sa menționat mai sus, acum este descris un caz de utilizare.

Compania de dezvoltare software SEMDEV ar dori să implementeze un nou program de gestionare a cunoștințelor și de management al competențelor. Scopul final al acestui program este de a atribui oameni la proiecte, bazându-se pe aceste decizii pe disponibilitatea resurselor și competența. Acum, managerii realizează personal de proiect în prezent doar folosind disponibilitate și prin utilizarea informațiilor informale , dar proprietarii companiei doresc să implementeze o abordare mai științifică care să permită alocarea personalului, reducând decalajul dintre competență și rolul proiectului.

SEMDEV trimite către SeCEC-IT informațiile necesare pentru a începe procesul de crawling. În primul rând, accesul la depozitele actuale de proiecte de dezvoltare software (oferirea unui acces extern acordat la un depozit PDF și cod), pe de altă parte, setul de competențe și resurse umane vizate pentru SEMDEV. Aceste competențe sunt adaptate la ontologia competențelor SeCEC-IT și începe procesul de crawling. Componenta Repository Crawler caută informații relevante în depozit și trimite informații relevante către motorul NLP. Această componentă extrage dovezi de competență relevante din documente și trimite aceste informații către Competence Engine. Competence Engine populează ontologia competențelor prin crearea unui număr de instanțe pentru competențe și resurse umane date.

De exemplu, analiza unui număr de artefacte software poate implica faptul că resursa RCP este competentă în Ingineria cerințelor, dar rezultatele sale în Testarea software-ului sunt scăzute, - conform mai multor comentarii din dovezile lor. Competence Engine va stoca aceste informații în stratul de persistență care va fi stocat în depozitul de ontologie KAON2. Odată ce toate documentele sunt accesate cu crawlere, sistemul efectuează în mod regulat o verificare a actualizării pentru a afla dacă există noi versiuni ale documentelor și, astfel, noi dovezi de competență.

Mai târziu, SEMDEV implantează un instrument HRM (cum ar fi Meta4 PeopleNet) pentru a sprijini dezvoltarea și managementul competențelor, precum și personalul de proiect bazat pe competențe. În acest nou scenariu, administratorii de resurse umane SEMDEV pot cere SeCEC-IT dovezi de competență. Să ne

imaginăm că sunt necesare mai multe informații despre dovezile de competență pentru RCP. În acest caz, PeopleNet ar putea cere SeCEC-IT aceste informații folosind interfața HRM. Odată primită această comandă, motorul HR-XML extrage aceste informații din Ontology Repository folosind SPARQL și formează un format corect HR-XML pentru a fi trimis la PeopleNet utilizând interfața HRM.

CONCLUZIE ȘI LUCRĂRI VIITOARE

Apariția erei informației reprezintă atât o provocare, cât și o oportunitate pentru - managementul cunoștințelor și al competențelor. Noile forme de extragere a cunoștințelor și localizarea experților au un impact profund asupra companiilor din întreaga lume. Companiile IT se confruntă cu un război pentru talent în care fiecare proiect trebuie programat în funcție de disponibilitatea resurselor și a competențelor acestora. În acest nou scenariu, bazarea pe instrumente de căutare a competenței în mediul de lucru poate permite un management mai bun al personalului, care ar putea reprezenta un avantaj competitiv pentru companie.

SeCEC-IT, urmând calea unor lucrări anterioare (Colomo-Palacios et al., 2008; Colomo-Palacios et al., 2010; Garcia-Crespo et al., 2009; Ruano-Mayoral et al., 2007) aduce noi caracteristici managementului competențelor în - proiectele de dezvoltare software: modul automat de transformare a competențelor într-un text simplu. Aceste dovezi de competență ar putea fi utilizate, prin intermediul interfețelor implementate, în scopuri de personal și de echipă sau ca suport pentru evaluarea performanței.

Dar SeCEC-IT nu este relevant doar pentru profesioniștii și managerii IT. Bazarea pe un instrument care poate obține dovezi de competență direct din artefacte software ar putea fi un avantaj competitiv pentru firmă. Mai mult, personalul MRU ar putea beneficia și de acest lucru. Având în vedere că uneori lucrătorii IT efectuează o muncă foarte tehnică, este foarte dificil pentru departamentele HRM să deducă competența din munca lor fără asistența unui manager IT, o persoană cu înaltă calificare IT. Dar, având în vedere lipsa de timp disponibil, este uneori dificil pentru personalul HRM să cunoască nivelurile de competență ale profesioniștilor IT în afară de evaluarea anuală. Aceste informații ar putea fi de mare beneficiu pentru corporație, iar aplicațiile sale sunt multiple: îmbunătățirea potrivirii persoană-rol, detectarea decalajelor de competențe, îmbunătățirea procesului intern de recrutare și îmbunătățirea dezvoltării profesionale și a planificării carierei.

Ținând cont de posibilitățile inițiate de efortul de cercetare actual, pot fi luate în considerare patru linii separate de cercetare viitoare. În primul rând, integrarea anumitor conținuturi Web 2.0 ca sursă de dovezi de competență. În al doilea rând, autorii sugerează extinderea posibilităților sistemului de a face față diferențelor culturale, de gen și de performanță. În al treilea rând, integrați instrumentul într-un program mai larg în care trebuie luați în considerare factorii afectivi evidențiați de Smith (2010). În sfârșit, se urmărește integrarea SeCEC-IT în instrumentele de inginerie software asistată de computer și, în special, în instrumentele de estimare a efortului și a duratei pentru proiectele de dezvoltare software.

CONFIRMARE

Această lucrare este susținută de Centrul pentru Dezvoltarea Tehnologiei Industriale (CDTI) (Ministerul Științei și Inovării) în cadrul - proiectului Sem IDI IDI-20091150.

REFERINȚE

Acharya, P. și Mahanty, B. (2008). Criza deficitului de forță de muncă în industria indiană

a tehnologiei informației. *International Journal of Technol ogy Management, 38(3),* 235-247. doi:10.1504/ IJTM.2007.012712

Acuna, ST, & Juristo, N. (2004). Atribuirea de oameni a unor roluri în proiecte software. *Soft - ware, Practice & Experience, 34(7),* 675-696. doi:10.1002/spe.586

Agarwal, R., & Ferratt, TW (2002). Practici durabile pentru managementul profesioniștilor IT. *Comunicările ACM, 45(9),* 73-79. doi:10.1145/567498.567502

Allen, C. (Ed.). (2003). *Recomandare HR-XML* . *Competențe (Caracteristici măsurabile). Recomandare* . Preluat la 5 martie 2010, de la http://www.hr-xml.org/

Anderson, S. și Messick, S. (1974). Competența socială la copiii mici. *Psihologia dezvoltării , 10(2),* 282-293. doi:10.1037/h0035988

Avison, DE, Cuthbertson, CH și Powell, P (1999). Paradoxul sistemelor informaționale: valoare strategică și statut scăzut. *The Journal of Strategic Information Systems, 8* (4), 419-445. doi:10.1016/S0963-8687(00)00026-3

Bassellier, G., Reich, BH și Benbasat, I. (2001). Competența IT a managerilor de afaceri: o definiție și un model de cercetare. *Journal ofManagement Information Systems, 17* (4), 159-182.

Battre, D. (2008). Memorarea în cache a rezultatelor intermediare în magazine RDF bazate pe DHT. *Jurnalul Internațional de Metadate. Semantică și ontologii, 4* (3), 183-195.

Bechhofer, S., van Harmelen, F., Hendler, J., Horrocks, I., McGuinness, DL, Patel-Schneider, P F. și Stein, LA (2004). *OWLWeb Ontology Language Reference* . Preluat de pe http://www. w3.org/TR/owl-ref/

Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). Web-ul semantic. *Scientific American, 284(5),* 34-43. doi:10.1038/scientificamerican0501-34

Boyatzis, RE (1982). *Managerul competent. Un model de performanță eficientă.* New York: John Wiley & Sons Ltd.

Casado-Lumbreras, C., Colomo-Palacios, R., Gomez-Berbis, JM, & Garcia-Crespo, Â. (2009). Programe de mentorat: un studiu al industriei software spaniole. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 6* (3), 293-302. doi:10.1504/IJLIC.2009.025046

Collazos, CA și Garcia, R. (2007). Învățare cooperativă susținută de semantică pentru o conștientizare sporită. *International Journal of Knowledge and Learning, 3* (4/5), 421-436. doi:10.1504/ IJKL.2007.016703

Collin, A., & Holden, L. (1997). Cadrul național pentru educația și formarea profesională. În Beardwell, I., & Holden, L. (Eds.), *Human - Resource Management: A contemporany perspective* (pp. 345-377). Londra: Pitman.

Colomo-Palacios, R., Garcia-Crespo,A., Gomez-Berbis, JM, Casado-Lumbreras, C., & Soto-Acosta, P (2010). SemCASS: evaluarea competențelor tehnice în cadrul echipelor de dezvoltare software activată de semantică. *Jurnalul Internațional de Calcul Social și Umanistic* .

Colomo-Palacios, R., Gomez-Berbis, JM, Garcia-Crespo, A., & Puebla Sanchez, I. (2008). Social Global Repository: utilizarea semanticii și a web-ului social în proiecte software. *International Journal of Knowledge and Learning, 4* (5), 452 464. doi:10.1504/IJKL.2008.022063

Colomo-Palacios, R., Tovar-Caro, E., Garcia-Crespo, A., & Gomez-Berbis, MJ (2010). Identificarea competențelor tehnice ale profesioniștilor IT. Cazul inginerilor software. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 1* (1), 31-43.

Curtis, B. (2002). Factorii umani în dezvoltarea software-ului. În Marciniak, JJ (Ed.), *Encyclo - pedia of Software Engineering* (pp. 598-610). New York: Willey & Sons.

Davies, J., Lytras, MD și Sheth, AP (2007). Managementul cunoștințelor bazat pe web semantic . *IEEE Internet Computing, minciuni'),* 14-16. doi:10.1109/MIC.2007.109

Dodero, JM, Sanchez-Alonso, S., & Frosch-Wil ke, D. (2007). Inginerie generativă de instruire a programelor de dezvoltare a competențelor. *Journal of Universal Computer Science*, *13* (9), 1213-1233.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Management bazat pe competențe : o revizuire a sistemelor și abordărilor. *Information - Management & Computer Security, 14(1),* 51-64. doi:10.1108/09685220610648373

Feldt, R., Torkar, R., Angelis, L., & Samuelsson, M. (2008). Către o inginerie software individualizată : studiile empirice ar trebui să colecteze parametri psihometrici. În *Proceedings of the 2008 international workshop on Cooperative and human aspects of software engineering (CHASE '08)* (pp. 49-52).

Fensel, D. (2002). *Ontologii: Un glonț de argint pentru managementul cunoștințelor și comerțul electronic* .
Berlin: Springer.

Fensel, D., van Harmelen, F., Horrocks, I., Mc - Guinness, DL și Patel-Schneider, PF (2001). OIL: O infrastructură ontologică pentru web-ul semantic. *IEEE Intelligent Systems, 16(2),* 38-45. doi:10.1109/5254.920598

Garcia-Crespo, A., Colomo-Palacios, R., Gomez-Berbis, JM, & Tovar-Caro, E. (2009). Competențele profesioniștilor IT : opiniile elevilor de liceu. *Journal of Information Technology Education* , 8 *(* 1), 45-57.

Gomez-Berbis, JM, Colomo-Palacios, R., Garcia Crespo, A., & Ruiz-Mezcua, B. (2008). ProLink: O rețea socială bazată pe semantică pentru proiect software. *International Journal of Information Technology and Management, 7* (4), 392-404. doi:10.1504/IJITM.2008.018656

Gruber, TR (1993). O abordare de traducere a - specificațiilor ontologiei portabile. *Knowledge Acquisition* , *5* (2), 199-220. doi: 10.1006/knac.1993.1008

Gruber, TR (2008). Sisteme colective de cunoaștere : Unde rețeaua socială se întâlnește cu rețeaua semantică. *Semantică web: Știință. Servicii și agenți pe World Wide Web, 6* (1), 4-13.

Huang, CY și Lo, JH (2006). Alocarea optimă a resurselor pentru costul și fiabilitatea sistemelor software modulare în faza de testare. *Journal of Systems and Software, 79* (5), 653-664. doi:10.1016/jjss.2005.06.039

Ives, B., & Olsen, MH (1984). Implicarea utilizatorilor și succesul MIS: o revizuire a cercetării. *Man agement Science, 30* (5), 586-603. doi:10.1287/ mnsc.30.5.586

Lanzenberger, M., Sampson, J., Rester, M., Naudet, Y., & Latour, T. (2008). Alinierea ontologiei vizuale pentru partajarea și reutilizarea cunoștințelor. *Journal of Knowledge Management, 12* (6), 102-120. doi:10.1108/13673270810913658

Liebowitz, J. (2009). Cele mai bune 10 lecții ale mele despre sistemele de lecții învățate. *Jurnalul Internațional de Sociotehnologie și Dezvoltare a Cunoașterii, 1* (1), 53-57.

Macris, A., Papadimitriou, E., & Vassilacopoulos, G. (2008). Un model de competență bazat pe ontologie pentru politicile de atribuire a activității fluxului de lucru. *Journal of Knowledge Management* , *12* (6), 72-88. doi:10.1108/13673270810913630

McClelland, D. (1987). *Motivația umană.* Cam - bridge, MA: Cambridge University Press.

McClelland, DC (1973). Testarea pentru competență mai degrabă decât pentru „inteligență”. *Psihologul american, 28,* 1-14. doi:10.1037/h0034092

Michaels, E., Handfield-Jones, H. şi Axelrod, B. (2001). *Războiul pentru Talent* . Boston: Harvard Business Press.

Mithas, S. și Krishnan, MS (2008). Capitalul uman și efectele instituționale în compensarea - profesioniștilor în tehnologia informației din Statele Unite. *Management Science, 54* (3), 415-428. doi:10.1287/mnsc.1070.0778

Mocan, A., Facca, FM, Loutas, N., Peristeras, V., Goudos, SK și Tarabanis, KA (2009). Rezolvarea conflictelor de interoperabilitate semantică în serviciile transfrontaliere de guvernare electronică. Revista *Internațională de Web Semantic și Sisteme Informaționale, 5* (1), 1-47.

Morello, D., Kyte, A. și Gomolski, B. (2007). *Căutarea talentului: Încă nu ai văzut nimic.* Preluat la 4 martie 2010, de la http://www.gartner.com/DisplayDocument?ref= g_search&id=5 69115&subref=advsearch

Naeve, A., Sicilia, MA și Lytras, MD (2008). Procesele de învățare și procesarea învățării: de la nevoile organizaționale la modelele de învățare. *Journal of Knowledge Management, 12(6),* 5-14. doi:10.1108/13673270810913586

Ruano-Mayoral, M., Colomo-Palacios, R., Gar - cia-Crespo, A., & Gomez-Berbis, JM (2010). Manageri de proiect software în cadrul procesului software de echipă: un studiu al competențelor bazat pe literatură. *International Journal of Information Technology Project Management, 1* (1), 42-53.

Ruano-Mayoral, M., Colomo-Palacios, R., Go - mez-Berbis, JM, & Garcia-Crespo, A. (2007). Un cadru mobil pentru evaluarea competențelor: evaluarea inovării utilizând sisteme informatice mobile. *Journal of Technology Management & Innovation, 2* (3), 49-57.

Schambach, T (1994). *Menținerea competenței profesionale: o evaluare a factorilor care afectează învechirea profesională a profesioniștilor din tehnologia informației* . Teză de doctorat nepublicată, Universitatea din Florida de Sud, FL.

Scheir, P., Lindstaedt, SN și Ghidini, C. (2008). O abordare a modelului de rețea pentru regăsire în Web-ul semantic. *International Journal on Semantic Web and Information Systems, 4* (4), 56-84.

Smith, B. (2003). Ontologie. O introducere. În Floridi, L. (Ed.), *Blackwell Guide to the Philoso phy of Computing and Information* (pp. 155-166). Oxford, Marea Britanie: Blackwell.

Smith, P. (2010). Factori afectivi pentru managementul de succes al cunoștințelor. *Jurnalul Internațional de Tehnologie Socială și Dezvoltare a Cunoașterii, 2* (1), 1-11.

Sommerville, I., & Rodden, T (1996). Influențe sociale și organizaționale umane asupra - procesului software. În Fuggetta, A., & Wolf, A. (Eds.), *Software Process (Trends in Software 4)* (pp. 89-110). New York: John Wiley & Sons.

Trigo, A., Varajao, J. și Barroso, J. (2009). O - foaie de parcurs a practicianului pentru a învăța instrumentele disponibile pentru managementul funcțiilor sistemului informațional. *Jurnalul Internațional de Predare și Studii de Caz , 2* (1), 29-40. doi:10.1504/IJTCS.2009.026297

Trigo, A., Varajâo, J., Soto-Acosta, P., Barroso, J., Molina-Castillo, FJ, & Gonzalvez-Gallego, N. (2010). Profesionişti IT: un instantaneu iberic. *Jurnalul Internațional de Capital Uman și - Profesioniști în Tehnologia Informației, 1* (1), 61-75.

Turley, RT și Bieman, JM (1995). Competențe ale inginerilor software excepționali și neexcepționali. *Journal of Systems and Software, 28(1),* 19-38. doi:10.1016/0164-1212(94)00078-2

Vossen, G., Lytras, MD, & Koudas, N. (2007). Editorial: Revizuirea web-ului semantic (mașină): Straturile lipsă pentru web-ul semantic uman. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 19* (2), 145-148. doi:10.1109/TKDE.2007.30

Walz, DB, Elam, JJ, & Curtis, B. (1993). În interiorul unei echipe de proiectare software: Achiziție de cunoștințe, partajare și integrare. *Comunicările ACM, 36* (10), 63-77. doi:10.1145/163430.163447

Warren, P. (2006). Managementul cunoștințelor și Web-ul semantic: de la scenariu la tehnologie . *IEEE Intelligent Systems*, *21(1)*, 53-59. doi:10.1109/MIS.2006.12

Waters, E., & Sroufe, L. (1983). Competența socială ca construcție de dezvoltare. *Devel - opmental Review*, *3*, 79-97. doi:10.1016/0273-2297(83)90010-2

Wells, LA și Bogumil, WA (2001). Im migrația și forța de muncă globală în IT. *Comunicările ACM, 44(7)*, 34-38. doi:10.1145/379300.379307

Această lucrare a fost publicată anterior în Jurnalul Internațional de Sociotehnologie și Dezvoltare a Cunoașterii (IJSKD), Volumul 2, Numărul 3, editat de Elayne Coakes, pp. 26-36, drepturi de autor 2010 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 2
Est și vest, trecut și prezent:
reaprindeți vechile principii pentru noi practici de management

Connie Zheng
Universitatea Deakin, Australia

ABSTRACT

Această lucrare explorează spusele și poveștile vechilor filozofi chinezi Guanzi, Hanfeizi, Xunzi și Yanzi. Modul lor de a conduce statul și de a gestiona oamenii sunt analizate și discutate în concordanță cu gândurile guru-urilor occidentale moderne, precum Warren Bennis, Peter Drucker, Mary Parker Follett, Douglas McGregor, Rosabeth Moss Kanter, Elton Mayo și Jeffrey Pfeffer. Asemănări izbitoare necesită abordarea problemelor cheie în managementul resurselor umane. Sunt identificați gânditori din est și vest de peste 3000 de ani. Conducerea și managementul bazate pe principii s-au dovedit greu de luat în serios în vremurile străvechi, așa cum este astăzi. Cu toate acestea, aceste principii trebuie reaprinse pentru a proteja organizațiile și lumea de comportamente răutăcioase care au cauzat multă suferință umană.

INTRODUCERE

În timp de criză, este bine să reflectăm înțelepciunea veche și nouă pentru a ne ghida drumul înainte. Intenția acestei lucrări este de a reflecta spusele și poveștile vechilor înțelepți chinezi. Aceste texte antice sunt comparate cu scrierile unor respectați savanți occidentali în management. Găsim asemănări izbitoare

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch002

în gândurile și apelurile la acțiune între gânditorii antici estici și occidentali contemporani de-a lungul a mii de ani. Concluzionăm că, dacă aceste gânduri vechi și moderne ale managementului ar fi fost puse în practică mai pe scară largă, este posibil ca lumea să fi avut de-a face cu mai puține scandaluri de corupție corporativă și cu comportamente disfuncționale ale statului. Mai degrabă, este posibil să fi fost martorii unor populații mai productive, organizații mai eficiente, guverne mai etice și un mediu mai armonios, cu o reducere în consecință a suferinței umane globale. Remarcăm, *spectaculos,* că multe dintre vorbele străvechi la care ne referim au fost

îndreptate către modul potrivit de a conduce statul și adesea adresate regilor și domnilor. Cu toate acestea, principiile conținute în aceste vorbe și povești au fost transmise generație după generație și apar acum în cadrul organizațional chinezesc contemporan. În consecință, ne bazăm pe aceste afirmații în același mod în care intuițiile prezentate în *II Principe (Prințul)* de Niccolo Machiavelli (Skinner & Price, 1988) au fost folosite pentru a informa discuțiile despre diferite aspecte ale organizării și managementului.

Principii de management conform înțelepților chinezi și gurulor moderni

În discutarea filozofiei și gândirii antice chineze, literatura de management occidentală tinde să se concentreze pe munca lui Kongzi (Confucius) în *Analecte* și Sunzi sau Sun Tze în *Arta Războiului* (concentrându-se pe strategie). Nu reflectăm la Kongzi sau Sunzi, ale căror lucrări au fost bine disecate în alte locuri. Mai degrabă, ne concentrăm pe alți înțelepți precum Guan zi, Hanfei zi, Xun zi și Yanzi (notă: Zi folosit în chineza veche înseamnă „Învățător sau Maestru"), cărora li sa acordat mult mai puțină atenție. Gândurile lor, la inspecție, par să fie paralele cu cele ale unor guru moderni ai managementului precum Warren Bennis (Bennis & Nanus, 1985; Bennis & Thomas, 2002), Peter Drucker (1954, 1967), Mary Parker Follett (1994), Shfritz, Ott și Jang, (2005), Douglas McGre6, Mosth (2005), Douglas McGre6, Mosth (2005). (1983), Elton Mayo (1933, 1949) și Jeffrey Pfeffer (1998). În această secțiune, comparăm pasaje din fiecare dintre înțelepții chinezi selectați cu gândirea de management occidentală.

Mai întâi ne uităm la ce este „management"?. Conform lui Gomez-Mejia, Barkan și Cardy (2008), managementul în toate activitățile de afaceri și organizații umane este pur și simplu actul de a aduce oamenii împreună pentru a atinge scopurile și obiectivele dorite. Deci, de la suprafață, managementul înseamnă gestionarea oamenilor. Oamenii, resursele umane sunt în centrul managementului. Într-un alt sens, managementul se poate referi și la persoana sau persoanele care îndeplinesc actul(ele) de conducere. Prin urmare, atât cei care administrează, cât și cei care sunt gestionați sunt în centrul atenției managementului, pe lângă activitățile funcționale precum planificarea, organizarea, personalul, conducerea sau conducerea și controlul, care sunt conduse de un grup de una sau mai multe persoane sau entități în scopul atingerii obiectivelor organizaționale. Follet (1994) a afirmat că managementul este arta de a face lucrurile prin împuternicirea oamenilor, nu „putere asupra oamenilor" (Kennedy, 2007). Aici, vedem importanța oamenilor sau a resurselor umane în comparație cu resursele financiare și fizice ale firmei și să tratăm contribuția individuală a angajaților ca cheia succesului organizațional (De Cieri et al., 2008)

Un astfel de punct de vedere nu este diferit de cel exprimat de Guanzi (ca.728-645BC), prim-ministru al regelui Qi timp de 40 de ani în perioada de primăvară și toamnă. Guanzi a văzut fiecare individ ca pe o picătură de apă, formând împreună un mare ocean. Oamenii, precum apa, pot transporta și scufunda cu ușurință barca și, prin urmare, trebuie gestionați corespunzător. El i-a spus regelui Qi:

Marea nu respinge apa, deci poate forma oceanul. Muntele nu respinge pământul și pietrele, așa că poate deveni muntele înalt. Regele înțelept nu respinge poporul, așa că țara lui poate deveni o țară mare. (Guanzi, Xing Shi Jie)

Oamenii vor fi supărați dacă sunt lipsiți de interesele lor. Vor fi fericiți dacă li se oferă privilegii. Aceasta este natura umană. Sfinții regi antici cunoșteau această regulă, așa că au manifestat aparența de a oferi privilegii și au ascuns esența obținerii intereselor de la popor. (Guanzi, Qing Zhong Yi)

În ultimul citat auzim ecouri ale criticii lui Karen Legge (1995) la adresa retoricii versus realitatea managementului resurselor umane.

Vechii conducători știau despre dualitatea de a-și atinge propriul scop de a conduce și de a satisface oamenii pe care se întemeiau regatele lor. Se vede clar că conducerea oamenilor este în centrul guvernării, iar regii știau bine că oamenii ar fi dispuși să muncească pentru ei, să sufere pentru ei, să treacă prin pericole și chiar să moară pentru ei dacă regii îndeplinesc nevoile oamenilor și îi făceau fericiți (Guanzi, *Mu Ming).*

Cu toate acestea, ei au fost, de asemenea, foarte clari că „cea mai bună metodă de a câștiga inimile oamenilor este de a aduce beneficii oamenilor". Cea mai bună metodă de a aduce beneficii oamenilor este să ghidezi oamenii în direcția corectă" (Guanzi, *Wu Fu).* Cum să ghidezi oamenii în direcția corectă? Trebuie să existe anumite reguli și reglementări - legi și decrete - sau politici și cod de practică standard al industriei *în sine* în limba modernă, și acestea trebuie să fie atât de consistente încât oamenii să le poată urma fără confuzie. După cum l-a sfătuit Guanzi pe regele Qi:

Dacă pedeapsa este strictă și imparțială, decretul va fi pus în aplicare și funcționarii de toate gradele se vor teme de lege; dacă pedeapsa nu este strictă și imparțială, decretul nu va fi pus în aplicare, iar funcționarii de toate gradele își vor neglija îndatoririle. Prin urmare, strălucitul rege a perceput cheia administrării poporului și nu există nimic mai important decât decretul. (Guanzi, Zhong Ling)

Se vede aici că Guanzi a fost foarte - instrumental în a-și sfătui regele despre cum să-și gestioneze oficialii. „Regele trebuie să examineze oficialii prin lege și decret în funcție de pozițiile și realizările lor" (Guanzi, *Jun Chen Shang).* Măsurarea clară folosind „legea și decretul" (politici și codul de practici la nivel de firmă) este subliniată în evaluarea performanței funcționarilor, nu a relației lor *(„guanxf)* cu Regele, așa cum este adesea atât de greșit când încearcă să înțeleagă cultura chineză și practicile lor actuale de management al resurselor umane. O viziune instrumentală similară în gestionarea oficialilor a fost exprimată de vechiul guru legalist Hanfeizi (cca. 280-233 î.Hr.). El a susținut consecvența în proiectarea și punerea în aplicare a legii și a regulamentelor, precum și numirea - oficialilor în funcție de abilitățile și contribuțiile lor aduse țării, în loc să folosească latura blândă a raționamentului, cum ar fi dezbaterea pe chestiuni triviale și încercarea de a scăpa de responsabilități prin formularea înflorită. În plus, recompensele și pedepsele ar trebui executate astfel încât oamenii să se teamă să se supună legii și regulamentelor. Aceste opinii sunt reflectate în următoarele - maxime Hanfeizi:

Numirea funcționarilor în funcție de contribuție, oamenii de rând vor vorbi mai puțin; desemnând funcționari conform discursului de bunăvoință și dreptate, oamenii de rând vor susține discuții goale. (Hanfeizi, Chi Ling)

Contribuțiile superficiale conform reglementărilor de recompensă sunt greu de identificat. Greșelile acoperite de un raționament frumos sunt greu de deslușit. Prin urmare, recompensa și pedeapsa sunt susceptibile de a fi confundate de condițiile inconsecvente. (Hanfeizi, Zhi Fen)

Spre deosebire de această viziune instrumentală asupra managementului oamenilor, Yanzi (cca. 590-500 î.Hr.) a adoptat o abordare umanistă, când a vorbit despre gestionarea - oamenilor, așa cum se vede în povestirea sa ilustrată mai jos. Yanzi a subliniat tratarea oamenilor cu bunăvoință și a susținut abordarea participativă pentru a încuraja, împuternici și angaja oamenii să servească scopului comun al statului („organizație" *per se* în contextul managementului), în același mod în care Follett (Graham, 1994) și Kanter (1983) au făcut-o mai târziu. Mai jos ilustrăm câteva principii cheie ale managementului oamenilor în China antică, care sunt relevante pentru lumea de astăzi.

Principiul selecției bazate pe merit

În procesul de recrutare și selecție, aspectul critic este analiza prealabilă a postului și proiectarea postului care asigură că organizația caută oamenii potriviți cu abilitățile potrivite pentru a face o varietate de sarcini (Compton et al., 2009). Această idee de a se asigura că oamenii sunt adaptați corespunzător sarcinilor și locurilor de muncă lor a fost exprimată în conversația dintre Yanzi și Lordul Jing. Povestea sună așa:

Într-o zi, Domnul Jing l-a întrebat pe Yanzi: „În cele mai vechi timpuri, cum și-au condus conducătorii țările și cum își gestionau oamenii?”

Yanzi a răspuns: „pământul sau solul are componente diferite, dar hrănește aceeași plantă. Este destul de imposibil să ceri același rezultat al plantei în astfel de soiuri de sol sau teren. În mod similar, abilitățile oamenilor sunt diferite, dacă le ceri să facă aceeași treabă, este imposibil ca toate să meargă bine. Prin urmare, nu ar fi înțelept să le cerem oamenilor să facă multe sarcini. Un rege înțelept nici nu numește oameni obsechiosi apropiați de sine și nici nu selectează oameni susceptibili de a se fraterniza pentru a-și urmări interesul propriu. El este capabil să se adapteze la meritele și deficiențele subordonaților și să-i încurajeze să lucreze la lucrurile la care sunt buni, nu să-i impună să facă lucruri pe care nu sunt capabili să le facă. Acestea sunt principiile de bază pentru recrutare și selecție (Yanzi, Volumul 3, Nei Pian Wen Shang No. 3)

Una dintre practicile de management al oamenilor ale organizațiilor de succes identificate de Pfeffer (1998) este „angajarea selectivă”. Mesajul este că dacă organizația nu recrutează și selectează oamenii potriviți, compatibile cu cultura organizațională, întreaga organizație se va prăbuși. Acest lucru se reflectă din nou în gândirea Yanzi, deși nu la fel de direct ca în critica lui Pfeffer (1998) la adresa miilor de companii americane care se laudă cu „oamenii sunt cel mai mare atu al nostru” fără a se angaja activ în angajări strategice, selective.

Yanzi, când a fost întrebat de Lordul Jing despre „care este principala preocupare atunci când ai de-a face cu administrația de stat?”, a răspuns cu tact că „preocuparea mea principală nu este capabilă să judece ce este bine și ce este rău”. Lordul Jing a insistat: „Atunci ce metode ar putea fi folosite pentru a judeca ce este bine și rău?” Yanzi a fost apoi mai direct să spună: „alegeți cu atenție și selectați personalul”. De ce? „Pentru că atunci când oamenii lucrează în apropiere sunteți buni, atunci toți ar putea funcționa corespunzător în funcție de abilitățile lor în pozițiile lor respective. A judeca bine și rău va fi atunci mai ușor”.

Cu altă ocazie, Lordul Jing l-a întrebat pe Yanzi: „cum să alegi oamenii buni?” Yanzi a răspuns: „în funcție de discursul său (comunicarea per *se),* acțiunile sale anterioare, cunoștințele sale despre cum să conducă și să conducă țara. Puteți mai întâi să respectați acești oameni și să vă apropiați de ei și să observați fără a pierde eticheta dintre voi ca rege și ei. Prin această abordare, veți obține oamenii potriviți și cei mai buni. Prin urmare, un rege înțelept, chiar dacă stabilește mai puține poziții, își poate determina oamenii să facă cea mai mare parte a muncii. Când selectați bărbații, nu căutați niciodată frumusețea lor superficială afară, ci verificați dacă sunt buni la lucrul la chestiuni practice și dacă spun vreodată ceea ce este inutil și fac ceea ce este ilegal” (Yanzi, volumul 3, Nei Pian Wen Shang nr. 3).

Este destul de clar că Yanzi știa importanța stabilirii criteriilor de selecție și a folosit o serie de tehnici de selecție, cum ar fi observația, ca - evaluarea experiențelor de muncă trecute și prezente, abilități practice și cunoștințe relevante și verificarea referințelor etc. pentru a obține oamenii potriviți (Compton et al., 2009; Stone, 2008). Vechile abordări de recrutare și selecție au fost la fel de „moderne” ca și practicile MRU de astăzi.

Principiul atracției și reținerii

Perioadele de primăvară și toamnă și state în război au generat probabil cei mai învățați și oameni capabili din istoria Chinei. Cu toate acestea, fiecare stat încă lupta în așa-numitul „război pentru talent”, așa cum vedem astăzi,

când organizațiile se confruntă cu deficit de competențe. Mulți regi ai diferitelor state s-au întrebat despre o abordare eficientă pentru a obține cei mai buni oameni pentru serviciul țării și a existat o mare discuție despre cum să deveniți un „regat la alegere”, deoarece mulți oameni și învățați capabili ar putea alege în mod liber să meargă oriunde doreau să meargă (în același mod cum aleg să facă muncitorii noștri moderni, cu înaltă calificare, generația Y).

Într-una dintre aceste ocazii, regele Wu s-a întâlnit cu Yanzi și l-a întrebat: „În ce condiții s-ar gândi să lucrezi pentru țară? Și în ce condiții s-ar gândi să plece? Yanzi a răspuns: „Am auzit că cineva ar lucra pentru țara în care oamenii din acea țară lucrează în funcție de pozițiile lor, indiferent dacă sunt aproape sau departe de rege. Înalții oficiali sunt dedicați și loiali. Nu există plângeri de la bază. Pedepsele nu sunt dure. În aceste condiții, oamenii ar rămâne de regele bazat pe principii și s-ar bucura de munca într-o țară pașnică și stabilă. Dimpotrivă, dacă oamenii din apropiere sau departe nu își pot îndeplini sarcinile respective, iar funcționarii nu sunt loiali cu multe plângeri privind dosarele administrative îngrămădite („probleme de volum de muncă” în contextul modern), împreună cu acțiuni punitive grele, ar trebui să ia în considerare părăsirea țării. Bărbații deștepți nu vor iubi nici salariile mari sub conducători cruzi, nici pozițiile înalte în țara dezordonată (Yanzi, volumul 4, Nei Pian Wen Xia nr. 4).

Citind această poveste, există două puncte de reflecție. Unul este că „regatul alegerii” nu era foarte diferit de discuția noastră actuală despre „angajatorul ales”, prin care oamenii se simțeau fericiți și mulțumiți de condițiile lor de muncă; a existat, de asemenea, o conducere puternică, bazată pe principii în loc de amiguism; și mai puține nemulțumiri la locul de muncă (De Cieri et al., 2008).

În al doilea rând, s-a subliniat că bărbații „inteligenti” și „capabili” nu ar lucra pentru stimulente monetare sau chiar pentru statut dacă statul (sau organizația) nu ar fi nici ordonat, nici implicat cu oamenii sau ar avea o reputație proastă. Ideea a fost foarte în concordanță cu teoria managementului relațiilor umane a lui Elton Mayo (1933), în care rădăcinile satisfacției în muncă au fost identificate ca non-economice și conectate cu alți factori, cum ar fi oamenii apreciați și sentimentul de coeziune în cadrul grupurilor lor în societate. O viziune similară a fost exprimată de Xunzi (cca. 298-238 î.Hr.), „Chiar și atunci când bărbații virtuoși din vechime erau în sărăcie fără să mănânce și fără haine potrivite de îmbrăcat, ei nu acceptau promovarea nepotrivită sau salariul nepotrivit” (Xunzi, *DaLue).* Dacă comparăm acest principiu cu ceea ce au fost expuse la mulți directori generali bine plătiți din marile corporații din zilele noastre, vedem cât de mult s-au eșuat după o asemenea măsură!

Principiul recompensei bazate pe contribuții

Kanter (1983) în cartea ei *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work,* a subliniat că recompensele trebuie să fie mai mult legate de contribuție decât de poziție sau statut. Acest principiu a fost susținut de Yanzi ilustrat într-o altă poveste de mai jos.

Lordul Jing a invitat cu bucurie câțiva subordonați și a vrut să îi răsplătească pe cei pe care îi plăcea. Trei persoane au fost recompensate cu 10.000, cinci cu 1.000. Când ordinea recompenselor a venit la contabilul palatului, acesta a refuzat să plătească. Lordul Jing a fost atât de supărat încât a ordonat concedierea contabilului, dar ordinul nu a fost executat de funcționarul însărcinat cu concedierea. Regele era foarte supărat.

Yanzi a venit să-l vadă pe Domnul Jing care ia plâns: „Eu sunt regele acestei țări; Ar trebui să pot acorda beneficii cuiva care-mi place și să mă distanțez de cineva care nu-i place. Acum îmi place pe cineva, dar nu pot oferi beneficii și nu-mi place pe cineva, dar nu mă pot distanța. Acest lucru este într-adevăr în afara pașilor ca rege?

Yanzi a spus: „Am auzit că dacă Domnul acționează corect, subordonații săi se vor supune,

dar dacă Domnul rătăcește, subordonații vor trăda. Acum îi răsplătești pe acești funcționari obsechioși și le ordoni subordonaților să se supună, așa aș numi „regele iese din pașii lui obișnuiți" și își pierde principiile pentru că își obligă subordonații să facă lucruri dincolo de îndatoririle lor. Regii răposați

a stabilit regulile de recompensare a anumitor oameni pentru că făcând acest lucru oamenii sunt încurajați să facă bine; și a stabilit regulile de pedeapsă de dragul eliminării oamenilor pentru a face rău ....Oamenii erau apoi răsplătiți pentru binele pe care l-au făcut țării nu regilor înșiși, iar regilor le-au plăcut; au fost pedepsiți pentru răul pe care l-au făcut țării, așa că regilor le-au displăcut. Prin urmare, atunci când regulile like-urilor și dislike -urilor au fost clarificate, au apărut mulți oameni buni și cei răi s-au stins. Țara era în pace, oamenii erau uniți și trăiau în armonie. Dimpotrivă, când regii tăi precedenti i-au iubit pe cei supuși față de ei, mai degrabă decât țara și i-au urât pe cei care nu le-au ascultat, regulile de placere și antipatie au fost stabilite pe baza unor principii diferite, atunci au apărut mulți bărbați vicioși și la fel s-au stins oamenii virtuoși. Oamenii erau fără adăpost și țara era în pragul distrugerii..." (Yanzi, volumul 1, Nei Pian Jian Shang nr. 1).

Este clar că principiul recompensei lui Yanzi s-a bazat pe contribuția oamenilor adusă țării, nu pe poziția lor *în sine* sau pe cât de apropiați erau de rege - ideea susținută de Kanter (1983) și alții ulterior (De Cieri și colab., 2008; Stone, 2008). Similar uneia dintre practicile de management al oamenilor ale lui Pfeffer (1998), salariul mai mare decât media trebuie să fie justificat de modul în care se leagă de performanța organizațională. Dacă angajații nu contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale, ei nu ar trebui să fie recompensați. Am văzut, de asemenea, recentul scandal corporativ prin care acei directori generali au fost plătiți mai mult pe funcția lor în loc de contribuția lor reală la firmă și societate.

Principiul managementului participării

Participarea la luarea deciziilor și comunicarea - dintre conducere și lucrători sunt două fețe ale monedei în conceptul de management participativ. O perspectivă cheie atașată experimentelor Hawthorne de Mayo (1949) a fost importanța vitală a comunicării dintre conducere și lucrător , pe baza creșterilor dramatice ale productivității atunci când cercetătorii au discutat schimbările cu lucrătorii înainte de a fi puse în aplicare. În mod similar, Kanter (1983) a susținut că cheia unei renașteri corporative a fost „managementul participativ" sau împuternicirea și încurajarea angajaților să devină un adevărat cetățean organizațional, pe deplin conștient de drepturile și responsabilitățile lor în mediul democratic. Pentru a face acest lucru, trebuie să existe un anumit mecanism pus la dispoziție, astfel încât indivizii să își poată canaliza și contribui la ideile lor (Kanter, 1983). În acest sens, Yanzi pare să fie una cu Follet (Graham, 1994), Mayo (1933, 1949) și Kanter (1983) care au promovat participarea democratică, nu numai în politică și societate, ci și în organizarea afacerilor. Yanzi a exprimat în următoarea poveste cât de important este să oferim canale pentru ca oamenii să-și transmită liber opiniile și să facă schimb de idei între rege și oamenii săi.

Aceasta a fost una dintre ocaziile foarte rare în care Yanzi i-a pus întrebarea Domnului Jing: „Când țineți întâlnirea, o faceți ordonată și serioasă ca într-o manieră demnă sau impunătoare?" Lordul Jing a replicat: „Nu este bine să ținem ședința ordonată și serioasă?" Pentru aceasta, Yanzi a răspuns: „Dacă țineți fiecare întâlnire în mod serios și ordonat, subordonații voștri nu vor îndrăzni să vorbească. Dacă nicio voce nu vine de la subalternii tăi, nu vei putea auzi sugestii bune. Dacă subordonații nu vorbesc, eu îl numesc „mut", dacă regele nu a putut auzi vocile, îl numesc „surd". Țara plină de muți și surzi, ce bine i-ar face țării?

În plus, hambarul este umplut cu lucruri mici unul câte unul, iar perdeaua este tricotată cu fire mici. Maiestuosul Munte Tai nu este făcut dintr-o singură piatră, ci multe pietre mici. Gestionarea țării necesită nu o singură viziune, ci mai multe

puncte de vedere. Poate exista un timp și este rezonabil să auziți sugestia, dar să nu o puneți în aplicare. Cu toate acestea, nu am auzit niciodată pe cineva refuzând să audă opinii diferite (Yanzi, volumul 4, Nei Pian Wen Xia nr. 4).

A auzi „viziuni diferite" este ceea ce Follett a numit posibilitățile creative ale conflictului, care ar trebui folosite pentru a lucra pentru noi, nu împotriva noastră (Gra ham, 1994). Yanzi a înțeles că, pentru a gestiona bine o țară, trebuie promovată gândirea liberă pentru a genera opinii diferite. Când o țară (sau o organizație) este reprezentată de o singură voce, zilele până la moartea sa sunt numărate. Beenen și Pinto (2009) au povestit recent că unul dintre motivele care au contribuit la căderea lui Enron a fost stilul de conducere autocratic al directorului său de atunci Jeff Skilling, ale cărui practici corupte au continuat câțiva ani fără a fi puse sub semnul întrebării. Părerile angajaților au fost ignorate. De fapt, acei angajați care au pus sub semnul întrebării practicile au fost pedepsiți fie fie concediați, fie transferați la posturi mai puțin semnificative din organizație (Beenen & Pinto, 2009). Cu mult înainte de căderea marilor corporații din SUA la începutul anilor 2000, Warren Bennis a subliniat importanța pentru manageri și lideri nu numai să facă lucrurile corect, ci și să facă ceea ce trebuie. Pentru Bennis, un bun manager/lider trebuie să-și asculte oamenii și să învețe de la oamenii pe care îi conduce (Bennis & Nanus, 1985). Cât de asemănătoare sunt aceste gânduri cu cele ale lui Yanzi. Se pare, totuși, că China s-a îndepărtat chiar destul de departe de acest principiu în ceea ce privește guvernarea bazată pe un sistem de partid unic și luarea deciziilor majorității întreprinderilor este încă de sus, în loc de masă.

Cu altă ocazie, Yanzi s-a simțit într-adevăr trist când a văzut un bărbat foarte elocvent și binecunoscut, pe nume Min zi-wu, care nu era în stare să vorbească corect în fața lui, o figură autorizată. Min a venit dintr-o altă țară pentru a căuta un loc de muncă sub Yanzi. Poate din cauza nervozității sale, sau având în vedere accentul său puternic dintr-o altă stare, el mormăia, deși Yanzi zâmbea și arăta o față prietenoasă pentru a-l încuraja pe Min să-și spună părerile, pentru că Yanzi știa deja că Min era cel mai capabil om din propria sa stare. Confruntat cu o astfel de experiență, Yanzi știa că vor exista oameni mai capabili în țară care pur și simplu nu ar putea învinge teama de autoritate de a vorbi liber și că opiniile lor valoroase vor fi îngropate fără preaviz. Întrebat de discipolul său de ce era atât de trist, Yanzi a răspuns: „Aș prefera să fiu elevul lui Min pentru a auzi ce a spus, decât să fiu în această poziție de autoritate. Cum aș putea fi onorat în timp ce pierd toate ideile și opiniile de la acești oameni capabili care încă sunt în viață, ca să nu mai vorbim de cei care erau deja morți? (Yanzi, volumul 5, Nei Pian Zha Shang nr. 5).

Aici îl vedem pe Yanzi nu numai că este conștient de importanța auzirii diferitelor opinii, ci și încurajând participarea oamenilor din medii diferite, vorbind chiar și cu accente diferite! El pare să fi susținut atât managementul participativ, cât și un management care includea diversitatea. Yanzi a fost suficient de umil pentru a fi dispus să învețe de la subalternii săi, o atitudine de umilință într-un lider pe care Bennis și Nanus (1985) o rezumă în termeni: „cu cât sunt mai vulnerabil față de poporul meu, cu atât mai mult îi pot influența..." Gândirea lui Yanzi, despre beneficiile dărâmării barierelor statutului, este un alt precursor al principiului celor mai bune practici de management susținute de organizațiile de succes. (1998), prin care trebuie promovată „o atitudine egalitară față de statutul în cadrul organizației".

Principiul Leadershipului și Eticii

Citind dintr-un număr selectiv de scrieri și spuse ale vechilor înțelepți chinezi, în comparație cu gândirea gurulor moderni de management occidental , se constată că preocuparea cheie de a conduce țara și de a gestiona oamenii în vremurile străvechi era puțin diferită de conducerea organizațiilor de afaceri moderne, prin care regii înțelepți sau managerii/liderii trebuie să aibă încredere și să-și împuternicească adepții și să-și

gestioneze efectiv viziunea cu oamenii. Warren Bennis a subliniat importanța ca liderii să fie capabili să-și traducă viziunea în cuvinte potrivite, astfel încât adepții lor să poată înțelege și să fie alăturați de lipiciul emoțional al „încrederii" care „leagă adepții și liderii împreună" (Bennis & Thomas, 2002). Kanter (1983) a perceput, de asemenea, dimensiunea umană individuală în cadrul organizațiilor, a avertizat despre pericolele ca organizațiile să devină mai „rătăcitoare" decât „slean" și a subliniat importanța depășirii acestui lucru prin împărtășirea valorilor în corporație. Peter Drucker (1954) a mers și mai departe pentru a vorbi despre management ca artă socială, care necesită o bună comunicare și respect față de oamenii care lucrează în organizație (Kennedy, 2007).

Se pare că gânditorii de management vechi și moderni sunt de acord că, dacă oamenii/angajații nu se descurcă bine, responsabilitatea este direct pe umerii liderilor/managementului. După cum spunea Guanzi: „lumea nu se teme să nu aibă funcționari virtuoși și talentați, ci se teme că nu există nici un rege virtuos care să-i numească; lumii nu se teme să nu aibă bogăție, ci se teme că nu există o persoană inteligentă care să o gestioneze" (Guanzi, *Mu Ming).* Mai târziu, Douglas McGregor (1960) a observat că „nu există trupe rele, doar ofițeri răi" (Kennedy, 2007). Întrebarea care rămâne este cine poate fi un bun manager/ofițer?

S-ar putea să ne amintim de argumentul lui Socrate că „bunii manageri ai unei familii ar fi, de asemenea, buni generali" (Shafritz, Ott și Jang, 2005). Zengzi, unul dintre cei 72 de discipoli ai lui Confucius din *Marea Învățătură, a* împărtășit această părere, susținând că „înainte de a putea conduce un stat, trebuie să-și gestioneze bine propria familie". Diferențele dintre cele două puncte de vedere stau doar în atenție - în timp ce Socrate a vorbit despre *sarcini manageriale similare* împărțite de un manager de gospodărie și un general de armată atenian, chinezii antici erau mai preocupați de *calitățile personale* ale conducătorilor statului.

Dezvoltarea calităților persoanei ca manageri și lideri ai organizației a fost probabil mai puțin accentuată în vest decât în China. Răspunzând la un interviu, Rosabeth Moss Kanter a sugerat că viitorii lideri ar trebui să fie „probabil mai confuciani decât cowboy". în caz contrar, „lucrurile s-ar putea înrăutăți înainte de a se îmbunătăți" (Crainer, 2003). Aici Kanter s-ar fi putut referi la dezvoltarea calităților personale de integritate și responsabilitate ca lideri și manageri, într-un moment în care America se confrunta cu o serie de prăbușiri corporative din cauza lăcomiei echipelor manageriale de vârf. Bennis a subliniat, de asemenea, necesitatea unui „eu integrat" înainte ca calitățile de conducere să poată apărea (Bennis și Thomas, 2002). Drucker (1954) fiind cel mai vizionar în viziunea sa asupra managementului, a spus cu două decenii înainte de recentele scandaluri corporative și crize financiare că „contrar abordării studiului organizării politice și sociale care a predominat în Occident de la Machiavelli, am subliniat tot timpul că organizația nu se ocupă de putere, ci de responsabilitate... organizația de afaceri, este într-adevăr o organizație umană, socială, morală. Serviciul pentru clienți, mai degrabă decât profitul, ar trebui să domine gândirea managementului. (Drucker, 1967; Kennedy, 2007). Poate că dacă s-ar fi acordat mai multă atenție acestor cuvinte și spuse atât din est, cât și din vest, s-ar putea să nu am fi văzut căderea unor companii precum Enron și world.com, sau chiar vâltoarea economică din ultima vreme.

Lumea era poate la fel de într-o stare de flux în perioada primăverii și toamnei ca și astăzi, ceea ce l-a determinat pe Shu Xiang, unul dintre studenții lui Yanzi, să întrebe: „Lumea este în dezordine, încălcând legea universului; regii s-au rătăcit, nu acționează conform standardelor etice. În asemenea împrejurări, dacă cineva acționează cu integritate sau respectă principiile, se poate pierde oameni; dar dacă acționezi neetic pentru a păstra oamenii, s-ar putea pierde principiile. Ar trebui să păstrez principiile și să pierd oameni sau ar trebui să păstrez oamenii și să renunț la principii?' Yanzi an a răspuns: „Am auzit că cel care susține demnitatea umană pentru cei care se

află în cea mai de jos poziție și păstrează integritatea în circumstanțe mai rele tratează oamenii ca pe fundamentul tuturor lucrurilor. Prin urmare, dacă vrei să păstrezi oameni, cum ai putea să pierzi principiile, iar dacă le păstrezi, cum ai putea să pierzi oameni - de fapt, oamenii se vor aduna la tine?' (Yanzi, volumul 4, Nei Pian Wen Xia nr. 4).

Mesajul este că nu trebuie să existe conflicte între oameni și principii, sau oameni și performanță, dar vor exista probleme dacă există o încălcare a relațiilor umane. Comentând în 1973 despre opera lui Elton Mayo, Peter Drucker a observat că „prescripția relațiilor umane, deși rar practicată, rămâne formula clasică” (Kennedy, 2007). Aceste opinii etice contrastează cu circumstanțele actuale ale economiilor occidentale, în care interesele câtorva au fost susținute de sacrificiile involuntare ale milioanelor de contribuabili, prin reprezentanții lor guvernamentali. În mod similar, s-ar putea argumenta, de asemenea, că cele trei decenii de reforme economice ale Chinei pot fi, de asemenea, înțelese ca fiind benefice în cea mai mare parte a celor aflați în poziții de putere, mai degrabă decât a maselor, chiar dacă mulți au fost scoși din sărăcie (Yuan, 2008).

CONCLUZIE

Examinând spusele și poveștile vechilor înțelepți chinezi, am identificat o serie de filosofii și gândire care sunt în mod clar în concordanță cu abordările moderne ale managementului oamenilor. Există toate motivele să credem că gândurile străvechi despre abordările de conducere și management bazate pe principii sunt încă aplicabile practicilor organizaționale contemporane atât în China, cât și în alte părți. Printr-o examinare atentă a gândurilor antice împotriva unora dintre scrierile guru-urilor occidentali de management, se constată că apelul pentru recunoașterea și evaluarea contribuțiilor individuale la organizațiile de afaceri și la societatea în general nu este diferit de-a lungul a 3.000 de ani de istorie umană. În același timp, pare să fie la fel de dificil să convingi managerii moderni din organizațiile industriale să implementeze teorii de management sănătos și să le traducă în practică, precum a fost să-i convingi pe regi să asculte sfaturile înțelepte ale înțelepților antici chinezi. Cu toate acestea, dacă rămânem la abordarea de management bazată pe principii , s-ar putea să fim mai capabili să echilibrăm nevoile de adăugare de valoare și de îmbunătățire a performanței organizaționale și nevoile de a menține standarde etice și de a avea grijă de angajați, familiile și comunitățile acestora și de a lucra pentru binele societății în general.

CONFIRMARE

Autoarea îi mulțumește profesorului Patricia Ordonez de Pablos, redactor-șef pentru acest Jurnal, pentru invitația ei amabilă și sugestia de revizuire minoră pentru a trimite lucrarea. Această lucrare cu același titlu a fost prezentată la cea de-a 10 [-a] Conferință a Academiei Europene de Management în perioada 19-22 mai 2010, Roma, Italia. Conținuturile parțiale ale acestei lucrări au fost, de asemenea, publicate în numărul special al *Jurnalului Internațional de Studii de Management din China,* cu accent special pe abordarea stilului de management al resurselor umane din China. Toate erorile rămân la autor.

REFERINȚE

Beenen, G. și Pinto, J. (2009). Rezistarea - corupției la nivel organizațional: un interviu cu Sherron Watkins. *Academy of Management Learning & Education, 8* (2), 275-289.

Bennis, WG, & Nanus, B. (1985). *Lideri: strategiile pentru preluarea controlului.* New York, NY: Harper și Row.

Bennis, WG și Thomas, RJ (2002). *Geeks and Geezers: Cum era, valorile și momentele definitorii modelează liderii.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Compton, R., Morrissey, W. și Nankervis, A. (2009). *Practici eficiente de recrutare și selecție* (ed. a II-a). Sydney, Australia: CCH.

Crainer, S. (2003). Confucius, cowboys și cos - metici (pentru buldogi): un interviu cu Rosabeth Moss Kanter. *Business Strategy Review*, *14* (1), 45-52.

De Cieri, H., Kramar, R., Noe, RA, Hollenbeck, JR, Gerhart, B., & Wright, P M. (2008). Managementul resurselor *umane în Australia: strategie, oameni și performanță* (ed. a treia). New York, NY: McGraw-Hill.

Drucker, PF (1954). *Practica managementului.* New York, NY: HarperCollins.

Drucker, PF (1967). *Executivul eficient.* New York, NY: HarperBusiness Essential.

Follet, MP (1994). Profetul managementului. În Graham, P. (Ed.), *Profetul managementului: O - celebrație a scrierilor din anii 1920.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Gomez-Mejia, LR, Balkin, DB și Cardy, RL (2008). *Management: oameni, performanță, schimbare* (ed. a III-a). New York, NY: McGraw-Hill.

Kanter, RM (1983). *Maeștrii schimbării: - antreprenori corporativi la locul de muncă.* New York, NY: Simon și Schuster.

Kennedy, C. (2007). *Ghid pentru guru al managementului: cel mai cuprinzător și mai autorizat ghid pentru gândirea managementului* (ed. a 5-a). Londra, Marea Britanie: Random House Business Books.

Legge, K. (1995). HRM: Retorică, realitate și - agende ascunse. În Storey, J. (Ed.), *Managementul resurselor umane: un text critic* (pp. 33-59). Londra, Marea Britanie: Routledge.

Mayo, E. (1933). *Problemele umane ale unei civilizații industriale.* Londra, Marea Britanie: Macmillan.

Mayo, E. (1949). *Problemele sociale ale unei civilizații industriale* . Londra, Marea Britanie: Routledge.

McGregor, D. (1960). *Partea umană a premiului enter* . New York, NY: McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (1998). *Ecuația umană: construirea de profituri punând oamenii pe primul loc* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Shafritz, JM, Ott, JS și Jang, YS (2005). *Clasici ale teoriei organizațiilor* (ed. a VI-a). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

Skinner, Q., & Price, R. (Eds.). (1988). *Machia velli: Prințul: textele Cambridge în istoria gândirii politice.* Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

Stone, RJ (2008). *Managementul resurselor umane* (ed. a 6-a). New York, NY: John Wiley & Sons.

Yuan, J. (2008). *China: Amurgul miracolelor.* Hong Kong: Editura Cultură și Arte.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), Volumul 2, Numărul 1, editat de Patricia Ordonez de Pablos, pp. 48-57, copyright 2011 de IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 3
Influența tehnologiei informației asupra comportamentului organizațional:
Studiul provocărilor de identitate în echipele virtuale

Babak Sohrabi
Universitatea din Teheran, Iran

Arian Gholipour
Universitatea din Teheran, Iran

Behnam Amiri
Universitatea din Teheran, Iran

ABSTRACT

Această lucrare încearcă să examineze efectele dimensiunilor echipei virtuale asupra identităților sociale ale membrilor săi. O revizuire a literaturii de specialitate arată că dimensiunile dispersate geografic, diverse din punct de vedere cultural, precum și cele temporare ale echipelor virtuale nu se potrivesc cu stabilitatea lor, deoarece membrii au medii etnice, sociale sau culturale diferite. Surse precum cultura, locul și timpul par să dobândească continuu identități sociale. Datorită importanței identității sociale, s-a încercat să se examineze influența acesteia asupra variabilelor organizaționale (de exemplu, satisfacția în muncă, implicarea în muncă, angajamentul la locul de muncă și - comportamentul de cetățenie organizațională). Datele bazate pe chestionare au fost realizate de la 149 de membri din 44 de echipe. Relațiile ipotetice dintre variabilele propuse sunt testate printr-un model de ecuație structurală (SEM). Rezultatele arată că variabilele dispersate din punct de vedere geografic și diverse cultural sunt legate negativ de identitatea socială față de cele ale variabilelor temporare și organizaționale care sunt legate pozitiv.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch003

INTRODUCERE

Descentralizarea din ce în ce mai mare și globalizarea proceselor de lucru au determinat multe organizații să răspundă la mediile lor dinamice prin introducerea de echipe virtuale, în care membrii sunt dispersați geografic, dar își coordonează munca prin intermediul tehnologiilor electronice de informare și comunicare (Hertel et al., 2005). O echipă virtuală este adesea formată dintr-un grup de lucru dispersat geografic, divers din punct de vedere cultural, temporar, care comunică electronic (Shin, 2005; Harvey et al., 2004). Cu toate acestea, se cunosc puține lucruri despre resursele umane din cadrul acestor echipe, în ciuda nivelului de interes în cercetare și a creșterii acestei noi forme de lucru (Hertel et al., 2005; Lin et al., 2008). Cu alte cuvinte, având diferite provocări în materie de resurse umane, studiul echipelor virtuale cu apartenența sa diverse a devenit o tendință emergentă în aceste zile.

Membrii echipei pot avea sexe și grupuri rasiale diferite, cu medii etnice, sociale sau culturale diferite. Pe baza teoriei identității sociale, membrilor unei echipe cu caractere eterogene le este dificil să-și integreze mediile, valorile și normele diverse și să lucreze împreună (Eckel și Grossman, 2005). Identitatea socială a fost definită în multe feluri; elementul comun în aceste definiții este includerea apartenenței la grup ca parte a conceptului de sine (Meyer et al., 2006). Cu toate acestea, echipele virtuale cu membri dispersați din punct de vedere geografic din culturi diferite le este greu să se integreze social.

Identitatea socială implică o persoană ca parte a unui tot mai larg (Rousseau, 1998; Tajfel, 1978). Deoarece aparțin unor grupuri multiple sau colective, cum ar fi o organizație, o divizie și o echipă, angajații își pot forma mai multe identități sociale, dintre care una sau mai multe pot fi proeminente în orice moment (Meyer et al., 2006).

Prezenta cercetare își propune să abordeze următoarele întrebări majore legate de efectele echipei virtuale asupra identității sociale și a variabilelor comportamentale organizaționale (satisfacție, implicare în muncă , angajament și comportament de cetățenie organizațională).

1. Care sunt sursele dobândirii identității sociale și cum afectează acestea echipele virtuale?
2. Care este statutul de identitate socială în echipele virtuale?
3. Există vreo corelație semnificativă între identitatea socială și variabilele de comportament organizațional în echipa virtuală și care este statutul acestor variabile?

O revizuire a literaturii de specialitate a echipei virtuale și a resurselor necesare pentru dobândirea identității este oferită împreună cu metodologia de cercetare. Rezultatele sunt discutate cu observații finale și este evidențiată o scurtă cale pentru cercetări viitoare.

DEFINIREA ECHIPELOR VIRTUALE

Globalizarea a transformat nu numai structura pieței, ci mai degrabă nevoile clienților, iar -inovațiile tehnologice au făcut ca organizațiile să aleagă o nouă structură pentru a răspunde schimbărilor rapide de mediu (Harvey et al., 2004; Bauer, 2003; Shin, 2004; Kock, 2008). Organizațiile virtuale sunt una dintre noile entități formate pe această bază. Formarea organizațiilor virtuale necesită tehnologie a informației și -personal și lideri calificați și cunoscători (Wickham & Walther, 2007; Kahai, et al., 2007; Hambley et al. 2007; Gluckler & Schrott, 2007; Konradt & Hoch, 2007) pentru activități inter-organizaționale și de grup.

Organizațiile virtuale sunt adesea definite ca fiind cele care interacționează constant cu mediul

şi a căror structură internă se bazează pe echipe virtuale. Cu alte cuvinte, echipele virtuale constituie nucleul organizațiilor virtuale (Larser et al., 2002; Lipnack & Stamps, 1997). Cercetătorii au definit în mod variabil organizațiile virtuale și analiza indică faptul că partea principală a acestor definiții este foarte analogă, cu excepția unor cazuri (Martins et al., 2004).

Ca atare, o echipă virtuală constă dintr-un grup de oameni dispersați geografic care utilizează tehnologiile de comunicare și informație pentru a-și îndeplini sarcinile organizaționale (Jong, 2008; Kelley & Sankey, 2008; Martin și colab., 2004). Majoritatea definițiilor introduc echipele virtuale ca având caracteristici de structură temporală, varietate culturală, dispersie geografică și comunicații electronice (Hertela et al., 2005; Shine, 2005; Harvey et al., 2004). Cu alte cuvinte, ele sunt considerate ca o combinație de specialități distribuite în domenii temporale, geografice și culturale. Prin urmare, caracteristicile lor pot fi definite în general în patru dimensiuni ale dispersiei spațiale, temporale, culturale și organizaționale. *Dispersia spațială* se referă la gradul în care locurile de muncă ale membrilor echipei sunt dispersate. Dimensiunea *dispersiei temporale* se referă la gradul în care membrii echipei lucrează în momente diferite. *Dispersia culturală* se preocupă de măsura în care membrii echipei sunt constituiți din diverse culturi. *Dispersia organizațională* se referă la gradul în care membrii echipei lucrează între granițele organizaționale (în diverse organizații) (Shin, 2005).

În majoritatea organizațiilor contemporane, echipele și personalul participă la activități virtuale , iar procesele organizaționale există atât în forma tradițională, cât și în cea virtuală. Astfel, echipele virtuale posedă diferite grade de virtualitate în funcție de măsura în care folosesc procesele virtuale pentru a-și îndeplini funcțiile. Diferite definiții aplică standarde diverse pentru a măsura gradul de virtualitate. De fapt, gradul de virtualitate este o funcție de mărimea fiecăruia dintre cei patru factori menționați mai sus. Una dintre dimensiunile comportamentale care poate fi afectată de o creștere a virtualității echipei, precum și de o scădere ulterioară a comunicării față în față este dimensiunea de identitate.

IDENTITATE SOCIALĂ

Percepția de sine a individului este adesea modelată de identitățile sale personale, sociale și organizaționale. Aici procesul de percepție este un proces dialectic între propria percepție și cea a altora. Cu alte cuvinte, percepția individului nu este creată în vid, ci este afectată de percepțiile existente în grup, organizație sau societate (Howard, 2000). Prin urmare, teoria identității sociale este o încercare de a explica interacțiunea dintre percepțiile personale și cele ale altor persoane (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1982; Hogg & Terry, 2000). Identitatea socială a oamenilor este afectată de grupurile din care fac parte. Deținerea unei identități organizaționale și sociale nu înseamnă că individul nu are identitate personală. Cu alte cuvinte, identitatea individuală se referă la caracteristicile personale ale cuiva și nu are nimic de-a face cu vreo organizație sau grup anume; oricum identitatea organizațională este definită pe baza caracteristicilor unei anumite organizații. Această lucrare tratează în primul rând identitatea socială.

Cel mai faimos teoretician al identității sociale, George Herbert Mead consideră că fiecare individ își modelează propria identitate sau ego prin organizarea atitudinilor altora sub forma unei atitudini sociale sau de grup organizate (Mead, 1964). Cu alte cuvinte, imaginea pe care o creează individul sau felul în care se simte despre sine, sunt practic reflectarea atitudinilor celorlalți față de el (Jenkins, 2000). Logica identității sociale afirmă în ce circumstanțe contextele sociale fac ca identitatea organizațională să capete mai multă semnificație pentru individ. Apoi, această bază este examinată

pentru unele comportamente organizaționale importante, cum ar fi conducerea, motivația grupului , comunicarea și organizația în sine (Haslam, 2001).

În consecință, identitatea socială face parte dintr-un concept individual care provine din conștientizarea apartenenței sale la un grup (sau grupuri) social cu valori și sentimente interconectate (Turner,
1999) . Teoria identității sociale oferă un cadru implicit pentru înțelegerea relațiilor dintre grupuri. Această teorie încearcă să identifice și să analizeze procesele motivaționale legate de caracteristicile structurale și ideologice ale mediului social (Reicher, 2004; Turner, 1999). În ultimele două decenii, identitatea socială a fost dezvoltată și organizată ca unul dintre cele mai importante cadre teoretice pentru studiul relațiilor inter-grup. La început, această teorie a fost dezvoltată pentru a explica nu numai baza inter-grup, dar a propus cu succes explicații pentru aceste cazuri în etapele ulterioare (Ellemers et al., 1999).

Imaginea proprie a individului este modelată nu doar de factorii existenți în existența lui interioară; mai degrabă unele entități sociale externe joacă, de asemenea, un rol important în aceasta. Mai mult, identitatea nu este ceva dat individului în prealabil, ci ceva creat prin interacțiune constantă cu lumea (Giddens, 1991). O parte a acestei interacțiuni poate fi cu organizațiile, așa cum indivizii se definesc și se identifică pe baza atașamentului lor față de o organizație sau a implicării într-o ocupație (Tajfel & Turner, 1986). Cu alte cuvinte, oamenii se identifică cu organizația pentru care lucrează (au lucrat sau vor lucra) și dobândesc un sentiment psihologic de posesie (Pierce et al., 2001; Shamir & Kark, 2004). Identitatea organizațională constă în stabilirea de legături afectiv-cognitive între definiția organizațională și definiția de sine (Dutton, 1994), și înseamnă integrarea sinelui și a organizației (Tyler & Blader,
2000) . Când cineva își unește identitatea cu credințele, scopurile și activitățile unei organizații, se spune că a dobândit identitatea organizațională (Albert și colab., 2000; Van Dick și colab., 2004). Din nou, atunci când identitatea individului este unită cu cea a unei organizații pentru care lucrează, el devine mai loial, mai studios și mai angajat (Dessler, 1999).

SURSE ALE DOBĂRII IDENTĂȚII SOCIALE

Având în vedere importanța identității sociale, criticii au încercat să identifice sursele de dobândire a identității. Ca atare, componentele locului, timpului și culturii au fost introduse ca surse primare de identitate (Golmohammadi, 2007; Goffman, 1959; Jenkins, 2000):

- **Locul** : Este una dintre sursele importante de dobândire a identității. Sentimentul de a fi distinct a fost întotdeauna o componentă esențială a identității, care necesită existența unor limite mai mult sau mai puțin permanente și de nepătruns. Locul nu numai că poate fi delimitat, dar are un anumit grad de permanență. Prin crearea solidarității sociale, locul creează și sentimentul de apartenență la colectivitate. De fapt, capacitatea locului de a juca acest rol special este legată de stabilitatea și limitabilitatea acestuia.
- **Timpul** : Dacă considerăm identitatea ca un sistem de reprezentare, Timpul și spațiul constituie părțile principale ale acestui sistem. Toate identitățile se bazează pe un spațiu și timp reprezentativ și necesită geografia imaginară proprie (Hall, 1996). Identitatea se bazează pe continuitate, iar continuitatea este definită pe baza factorului timp și fiecare individ sau grup își bazează identitatea pe o memorie istorică (Jenkins, 2000).
- **Cultura** : Cultura este software-ul mental al ființelor umane (Hofsted, 1997). Fără îndoială, este cea mai bogată și cea mai

importantă sursă de identitate (Peterson, 1999). Ea creează atât distincție, cât și solidaritate. Creează un anumit stil de viață. Această diferențiere nu numai că deschide calea pentru crearea identităților, dar dă și sens existenței umane. Antropologii, sociologii și mulți alți cercetători au definit cultura de aici; cei mai mulți dintre ei sunt de acord că cultura constă în modurile particulare de viață ale oamenilor. House și colab. (2002) în Globe Research definesc cultura o entitate formată din valori, credințe, identități și interpretări și semnificații comune ale evenimentelor semnificative, provenite din experiența publică a membrilor unei societăți și transmisă posterității.

PROVOCĂRI DE IDENTITATE SOCIALĂ DE RESURSE UMANE ÎN ECHIPE VIRTUALE

Având în vedere structura echipelor virtuale, o cercetare asupra caracteristicilor și provocărilor cu care se confruntă resursele umane în astfel de echipe devine semnificativă (Harvey et al., 2004). Acest lucru se datorează și faptului că obiectivul principal al articolului actual este să se concentreze pe structura identității care ridică diverse provocări personalului echipelor virtuale. Cele mai importante provocări în astfel de echipe par să fie scăderea sau lipsa interacțiunilor față în față. Întâlnirile programate, interacțiunile față în față ajută la crearea unor situații particulare de posturi corporale și faciale, mesaje nonverbale și impact social, care nu există în rândul membrilor echipei virtuale care utilizează tehnologii bazate pe computer pentru comunicarea lor (Harvey et al., 2004). Această absență a interacțiunii și a cooperării față în față ar putea crea conflicte (Larser și colab., 2002) între membrii echipei virtuale din cauza diferențelor lor geografice sau a percepțiilor diferite (Shin, 2004). Conflictele cauzate de absența percepțiilor comune și lipsa socializării adecvate perturbă procedurile de comunicare și cooperare (Harvey et al., 2004). Mediul dinamic al echipelor virtuale îi obligă pe membri să accepte noi veniți fără procese suficiente de socializare. Astfel, procesele de socializare și înțelegerea normelor în vederea atenuării conflictelor sunt perturbate (Haslam, 2001) . Având în vedere afilierea intensă existentă între membrii echipelor virtuale, măsurarea eforturilor individuale și operaționale ale postului va fi dificilă (Har vey et al., 2004; Lin et al., 2008). Absența interacțiunilor față în față face și mai dificilă formarea unor norme și reglementări informale, care pot fi necesare pentru moderarea abaterilor (Harvey et al., 2004).

În ceea ce priveşte conceptele de identitate, acestea sunt considerate a fi principiile de bază în formarea comunicării și cerințele vieții sociale (Jenkins, 2000). Dobândirea identității necesită surse mai mult sau mai puțin specifice, o - întrerupere în fiecare dintre acestea ar submina însăși fundația dobândirii identității (Goffman, 1959). Întrucât, structura identității se bazează pe continuitate și diferențiere așa cum sunt percepute de indivizi (Jenkins, 2000); formarea unei identităţi stabile ar fi extrem de dificilă dacă aceste cerinţe nu le sunt asigurate prin sursele de achiziţie a identităţii (Goffman, 1959). După cum am menționat anterior, locul, timpul și cultura sunt componentele principale ale dobândirii identității; s-a încercat investigarea fiecăruia dintre ele pentru a evalua capacitatea lor de a-și crea identitate în situații date. Unii critici subliniază însă posibilitatea de a defini organizațiile virtuale folosind cele patru dimensiuni ale spațiului, graniței, timpului și culturii și de a descrie caracteristicile acestora (Shin, 2004):

- **Locul și spațiul** : Această dimensiune se referă la distribuția personalului de-a lungul diferitelor limite geografice. Având în

vedere structura organizațională, angajații în timp ce se află în zone geografice diferite sunt capabili să comunice cu unul și cu altul folosind tehnologia informației (Shin, 2004). Ca atare, organizațiile virtuale au distribuții geografice largi. Mai mult, dimensiunea limită este preocupată de distribuția proceselor organizaționale (Shin, 2004). Întrucât activitățile virtuale sunt adesea stabilite pe baza proceselor intra-organizaționale, nu este atât de ușor să specificați limitele organizaționale pe baza unor astfel de activități (Vakola, 2004). Aceste două dimensiuni (spațiu și - delimitare) în organizațiile virtuale sunt similare cu componentele de loc și spațiu din sursele de achiziție a identității. Determinarea limitelor mai mult sau mai puțin permanente îndeplinește nevoia de solidaritate socială și contribuie la formarea distincției și continuității (Golmohammadi, 2007). Datorită progresului tehnologiilor informaționale , structurile virtuale au accelerat procesul de dezintegrare spațială și au divizat din ce în ce mai mult legăturile vii ale spațiului social cu un anumit teren sau loc într-un mod în care este dificil, sau uneori imposibil , să se determine granițele sociale pe baza limitelor geografice și spațiale (Golmohammadi, 2007).

Dimensiunea temporală : Aceasta se referă la dispersia temporală, sau cu alte cuvinte, cu gradul în care angajații pot lucra împreună simultan (Shin, 2004). Dispersia geografică este unul dintre factorii care afectează dimensiunea temporală , determinând unele modificări ale - programului de lucru al personalului în organizațiile virtuale (Larser et al., 2002). Dat fiind faptul că zonele geografice diferite pot avea ore de lucru diferite în funcție de condițiile solului, problema simultaneității capătă atât de multă importanță încât angajații trebuie să dezvolte un plan regulat pentru a avea interacțiuni simultane. O altă problemă legată de dimensiunea temporală este natura relațiilor temporale în - organizațiile virtuale. În astfel de organizații, relațiile sunt adesea pe termen scurt, iar trecerea timpului schimbă structurile activităților virtuale (Chudoba, 2005). Funcția timpului în dobândirea identității, după unii este „bazată pe continuitate , iar continuitatea este definită pe baza dimensiunii temporale. Fiecare individ sau grup își bazează propria continuitate pe memorie și istorie (Jenkins, 2000) într-un mod în care toate identitățile sunt stabilite și dezvoltate în timpul lor simbolic.” Conceptul de timp a fost schimbat în organizațiile virtuale, deoarece comunicațiile simultane au fost puse la dispoziție tuturor oamenilor. Acest lucru va umbri în cele din urmă distincția identitară și stabilitatea între soiuri și variații (Golmohammadi, 2007) într-un mod în care, din cauza rapidității schimbărilor, legătura dintre trecut și prezent ar fi ruptă, iar oamenii nu și-ar mai putea baza propriile structuri de identitate. Comunicările temporare îi fac pe oameni să nu poată dezvolta în mod corespunzător sentimentul de solidaritate necesar pentru formarea identității lor (Giddens, 1991).

- **Cultura** : Această dimensiune se ocupă de distribuția culturală a personalului, deoarece cooperarea existentă se bazează pe participarea oamenilor cu diverse culturi organizaționale și naționale (Harvey et al., 2004). Prin definiție, echipele virtuale au o activitate comună, indiferent de culturi naționale și organizaționale diferite (Bauer, 2003). Oamenii aparținând unor culturi diferite comunică în mod diferit și prezintă modele comportamentale diferite (Shin, 2004). Cu alte cuvinte, diversitatea culturală contribuie la complexitate, conflict, confuzie și ambiguitate în comunicații, ceea ce face ca sarcina managementului să fie foarte dificilă. De fapt, diversitatea culturală ar putea scădea randamentul real al unor astfel de echipe (Adler, 1997). Studiile au indicat, de asemenea, că diversitatea culturală reduce gradul de integrare între

membrii echipei, ducând la multe dificultăți în configurația organizațională.

După cum am menționat anterior, cultura este una dintre cele mai bogate, precum și cele mai importante surse de dobândire a identității. Ea creează o distincție care deschide calea pentru dezvoltarea unei identități (Jenkins, 2000). În organizațiile virtuale, componentele și elementele culturale interacționează inevitabil între ele și constituie un întreg armonios (Har vey et al., 2004). Prin pătrunderea granițelor și contribuția semnificativă la interacțiunile culturale , structura organizațiilor virtuale crește gradul de conștientizare a oamenilor față de alte elemente culturale, cum ar fi normele, valorile și obiceiurile. De fapt, această conștientizare este conștientizarea relativității lumii sociale și culturale, ceea ce indică faptul că cultura nu mai este capabilă să-și îndeplinească funcția sa particulară (de a crea distincție și solidaritate) în mod corespunzător. Când cea mai importantă sursă tradițională de identitate devine atât de vulnerabilă și relativă, oamenii care se bazează pe acea sursă se vor confrunta și cu o criză de identitate și sens.

O comparație între caracteristicile organizațiilor virtuale și sursele de identitate arată lipsa conținuturilor identitare reale și, prin urmare, în astfel de organizații; această criză de identitate este probabil să se întâmple. Pe baza discutiei de mai sus se formuleaza urmatoarele ipoteze de cercetare.

H1: *Dimensiunea culturală a echipei virtuale în companiile producătoare de software este legată pozitiv de identitatea socială.*

H2: *Dimensiunea locului echipei virtuale în - companiile producătoare de software este legată pozitiv de identitatea socială.*

H3: *Dimensiunea Timp a echipei virtuale în companiile producătoare de software este legată pozitiv de identitatea socială.*

Funcția principală a identității este de a dezvolta un cadru pentru viața socială (Jenkins, 2000). Orice schimbare a fundamentelor identitare ar determina modificări ulterioare ale conceptelor organizaționale. Întrucât personalul constituie principalele elemente organizaționale în acest moment, se pune întrebarea cum este afectată rezultatul resurselor umane de structura identității și cum ar schimba orice schimbare a fundamentelor identității acest rezultat?

Identitatea este una dintre nevoile psihologice ale omului și este o condiție prealabilă pentru orice formă de viață socială.

Potrivit lui Tojfel, identitatea socială este conceptualizată pentru individ ca conștientizare a apartenenței la un anumit grup social și importanța afectivă a acestei apartenențe pentru el (Turner,
1999) . În ultimii ani, teoria identității sociale a fost examinată într-o gamă largă de cercetări care se ocupă de comportamentul organizațional. Aceasta arată că identitatea socială are o legătură strânsă cu problemele organizaționale (Haslam, 2001). Echipele virtuale sunt considerate ca medii sociale care necesită structuri specifice de identitate pentru a stabili și a continua comunicările (Harvey et al., 2004). În ceea ce privește faptul că identitatea contribuie la formarea relațiilor și la crearea de semnificații în viața personală și socială (Jenkins,
2000) , influențează înțelegerea de către personal a altor variabile organizaționale. Următoarele secțiuni vor fi investigate influența identității sociale asupra satisfacției în muncă, implicării în muncă, angajamentului organizațional și comportamentului cetățeniei organizaționale.

IDENTITATE SOCIALĂ ÎN ECHIPE VIRTUALE ȘI SATISFACȚIE LA MUNCĂ

Satisfacția în muncă înseamnă măsura în care

cuiva îi place jobul său, adică evaluarea individului asupra propriului loc de muncă. Cu alte cuvinte, are individul o atitudine pozitivă față de factorii de muncă în general? Această evaluare include caracteristicile ocupaționale percepute, sentimentele de muncă și locul de muncă în ansamblu. Datorită gamei largi de aspecte, se poate spune că satisfacția în muncă constă într-o serie de atitudini. Aici, cineva poate fi mulțumit de o serie de factori de muncă sau nemulțumit de altul. Dar în studiul comportamentelor organizaționale, toți acești factori sunt investigați sub o singură categorie de satisfacție în muncă (Weiss 2002; Locke 1976).

Satisfacția în muncă include satisfacția cu locul de muncă în sine, plata, promovarea, colegii și managementul (Weiss, 2002). Multe teorii sociale susțin că o creștere a nivelului de identitate organizațională poate contribui la satisfacția oamenilor față de organizație. Oamenii fac diferența între membrii propriului grup și ceilalți și acest lucru creează un sentiment de satisfacție în rândul lor (Haslam, 2001). Satisfacția oamenilor crește odată ce ajung la o definiție adecvată a lor și a organizației lor. Această satisfacție are o mare semnificație în grupuri. Ei își vor reduce interacțiunile și, în cele din urmă, părăsesc grupul dacă membrii sunt nemulțumiți și își urmăresc propriile interese private, în timp ce în organizațiile active în domeniul tehnologiilor informaționale se acordă o mare importanță resurselor umane (Tidwell, 2005).

Satisfacția în muncă este rezultatul evaluării caracteristicilor locului de muncă. Dacă un individ este incapabil să-și dezvolte identitatea organizațională prin care să ofere o anumită definiție despre el însuși și despre relațiile sale sociale din acea organizație, aceasta îi va îngreuna evaluarea caracteristicilor locului de muncă; acest lucru poate avea efecte negative asupra satisfacției sale în muncă. Prin urmare, o altă ipoteză de cercetare poate fi propusă după cum urmează:

H4: *Identitatea socială a echipei virtuale din companiile producătoare de software este legată pozitiv de satisfacția în muncă a membrilor săi.*

IDENTITATE SOCIALĂ ÎN ECHIPE VIRTUALE ȘI IMPLICARE LA MUNCĂ

Implicarea în muncă arată gradul în care un individ este ocupat din punct de vedere mental, cognitiv și psihologic cu locul său de muncă și acordă o importanță deosebită jobului său (Paullay și colab., 1994) . Cu alte cuvinte, individului îi face plăcere să o facă și nu se obosește odată implicat în meseria sa. Într-adevăr, implicarea personalului în locurile lor de muncă este una dintre sarcinile dificile ale managerilor, deoarece „auto-alienarea" și „înstrăinarea locului de muncă" se numără printre rezultatele vieții organizaționale.

Lodahl și Kenjer (1965) au dezvoltat un concept de implicare în muncă pentru a opera - etica protestantă a muncii, în care valoarea muncii face parte din propria valoare a individului. De asemenea, au diferențiat conceptele de „implicare în muncă" și „implicare în muncă", unde primul este un concept mai general, indicând stima individuală pentru muncă și muncă. Dar implicarea este doar preocupată de ocupația actuală a individului (Kanungo, 1982). Cu alte cuvinte, implicarea în muncă este legată de identitatea profesională și un deținător individual de post se identifică de obicei cu aceasta. O astfel de persoană face tot posibilul pentru a realiza obiectivele organizației (Lawler, 1986; Pfeffer, 1994).

Participarea activă în grupuri necesită ca un individ să aibă un sentiment de afiliere față de natura locului de muncă și să se identifice în mod corespunzător cu locul de muncă și să participe activ la acesta. Din punct de vedere al definiției, funcția de identitate are o relație strânsă cu dezvoltarea conceptului de implicare în muncă.

Identitatea le permite oamenilor să înțeleagă în mod corespunzător natura locurilor de muncă lor și să formuleze natura propriei personalități. Prin urmare, studiul structurilor identitare și a efectului lor asupra participării oamenilor la locurile de muncă este de o importanță crucială. Astfel, ipoteza cercetării poate fi formulată după cum urmează:

H5: *Identitatea socială a echipei virtuale din companiile producătoare de software este legată pozitiv de implicarea în muncă a membrilor săi.*

IDENTITATEA SOCIALĂ ÎN ECHIPELE VIRTUALE ȘI COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL DE CETĂȚENIE

În școlile primitive de management, oamenii erau evaluați prin comportamentul așteptat de la personal în specificațiile postului lor. În trecut, pe baza comportamentelor vocaționale ale personalului sau a performanței lor intra-rol, aceștia erau recunoscuți și premiați de sistemul oficial. Astăzi, comportamentele extra-rol sunt în centrul atenției, care se preocupă de comportamentele vocaționale în afara domeniului rolurilor formale ale personalului, care sunt opționale și, de obicei, ingrat (Haslam, 2001).

Cercetătorii au clasificat comportamentele organizaționale cu diferite rubrici, adică comportamente pro-sociale (Brief & Motowildo, 1986; Adebayo, 2005), comportamente extra-rol, comportamente spontane (George & Brief, 1992), munca pre-contextuală (Borman & Motowildo, 1993), comportamente organizaționale și generalizate, 1993. Cu toate acestea, cercetătorii nu sunt de acord cu privire la aspectele comportamentelor de cetățenie organizațională. Aspecte precum comportamentele de ajutor, spiritul sportiv sau loialitatea organizațională, supunerea organizațională, creativitatea individuală, conștiinciozitatea, dezvoltarea personală, curtoazia, virtutea civică, altruismul, toate au fost abordate în diverse studii.

Studiile despre identitatea socială și - comportamentul de cetățenie organizațională indică faptul că persoanele cu un grad ridicat de angajament față de munca în grup au o tendință mai mare de a participa la activități extra-rol (comportamente de cetățenie organizațională) (Haslam, 2001). Atunci când comportamentul vocațional al unora este determinat de identitățile individuale, oamenii sunt mai susceptibili de a participa la activități de promovare a statutului lor personal. Dar atunci când comportamentul vocațional este determinat de identitățile sociale, este mai probabil ca aceștia să depună un efort mai mare pentru a promova interesele grupului (cum ar fi ajutarea noilor angajați și îndeplinirea altor locuri de muncă ingrată). Studiile au indicat că identitatea organizațională poate promova comportamentul de cetățenie organizațională (Dutton și colab., 1994; Haslam & Powell, 2000; Van Knippenberg, 2000).

Astfel, se poate spune că identitatea socială și comportamentul de cetățenie organizațională ajută la aducerea de solidaritate și stabilitate echipelor. Prin urmare, studiul relației dintre aceste două variabile comportamentale în echipe virtuale în care structurile de achiziție a identității nu au fost suficient dezvoltate este de o importanță crucială. Prin urmare, o declarație de ipoteză de cercetare poate fi formulată după cum urmează:

H6: *Identitatea socială a echipei virtuale din companiile producătoare de software este legată pozitiv de comportamentul de cetățenie organizațională al membrilor săi.*

IDENTITATE SOCIALĂ ÎN ECHIPE VIRTUALE ȘI ANGAJAMENT ORGANIZAȚIONAL

Angajamentul organizațional, ca variabilă dependentă , indică obligația care obligă individul

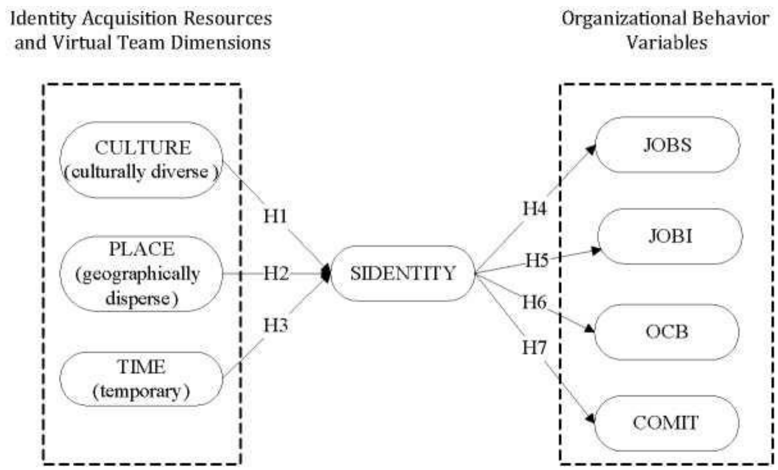
să rămână în organizație și să lucreze cu atenție pentru realizarea scopurilor acesteia (Meyer & Herscovitch, 2001). Cu alte cuvinte, - angajamentul organizațional este însoțit de o serie de comportamente productive și constructive. Un individ cu un angajament organizațional ridicat rămâne în organizație și depune efort considerabil sau chiar sacrificiu de sine pentru a realiza obiectivele organizaționale.

Studiile arată o relație puternică între conceptele de angajament organizațional și identitate (Haslam, 2001; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Meyer et al., 2006). Ele sunt interconectate și simpla diferență dintre aceste două concepte este că identitatea este o reflectare a definiției „sinelui”, dar angajamentul nu este (Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Meyer et al., 2006; Brown, 2000).

Identitatea și angajamentul organizațional au fost în centrul atenției în studiile recente datorită influenței lor asupra altor variabile comportamentale. Odată ce oamenii își promovează cunoștințele în timp ce aparțin unui anumit grup cu sentimente și valori specifice, ei încearcă de fapt să accepte o identitate socială în astfel de grupuri. Orice schimbare a surselor de identitate în echipele virtuale poate influența - identitățile oamenilor. Față de cele spuse până acum, o ipoteză de cercetare poate fi formulată după cum urmează:

H7: *Identitatea socială a echipei virtuale (Figura 1) în companiile producătoare de software este legată pozitiv de angajamentul organizațional al membrilor săi.*

Figura 1. Model de cercetare



METODOLOGIE

Metodologia urmată în studiul curent va fi discutată în ceea ce privește eșantionarea și colectarea datelor, instrumentul de măsurare, fiabilitatea și validitatea de construct a chestionarului, precum și analiza datelor.
Răspunsurile au fost măsurate folosind aceeași

SAMPLING AND DATA COLLECTION

Basedion the structured questionnaires from 40 teams, data were collected over a 4-week time frame. These teams which are employed by two software provider companies (System groups, Kishware) work on analyzing, designing and supporting information systems in Iran. These companies were selected for their high-level electronic communication and upgraded services to their customers. Of 85 questionnaires distributed, a total 145 employees completed the questionnaire with a response rate of 82.7%. A complete anonymity was guaranteed to all participants. 62 sample (42.8%) were female and 83 male (57.2%). The average age of respondents was 33 years, 60% of whom possessed bachelor degree while 40% had master.

scală Likert de 5 puncte, variind de la 1 (total

MEASURES

dezacord) la 5 (total de acord). Testul de fiabilitate a fost realizat prin intermediul coeficientului alfa al lui Cronbach (a). O valoare de 0,70 sau mai mare indică un instrument de măsurare fiabil. numele organizației] pentru tot restul vieții mele.” Coeficientul alfa a fost.85.

Satisfaction: The Brayfield and Rothe (1951) measure of satisfaction was adapted to the parameters of the current study. Specifically, respondents came up with statements variably: “I feel fairly satisfied with [organization’s name],” “I find real enjoyment when attending functions at [organization’s name],” “I am often dis-pleased when at [organization’s name],” and “When I go to [organization’s name] I feel right at home.” The alpha level was.86. **Commitment**: Commitment was assessed through the Meyer and Allen (1984) af-fective commitment measure. Participants were asked to respond to the statements such as: “I feel emotionally attached to [organization’s name],” “[Organization’s name] does not deserve my loyalty (R),” and “I would be happy to participate in [or-

OCB: Comportamentul de cetățenie al

organizației a fost evaluat prin adaptarea măsurii Podsakoff și MacKenzie (1997). Participanții au fost rugați să răspundă la următoarele afirmații: „Ajut un alt membru [numele organizației] dacă cineva se împiedică în lucrările sale”, „Îmi împărtășesc de bunăvoie cunoștințele mele cu alt membru al [numele organizației], „Iau măsuri pentru a preveni problemele cu alt membru [numele organizației] și „Particip și particip activ la [numele organizației] ”. Coeficientul alfa a fost.86.

Implicarea: Implicarea în muncă a fost evaluată prin adaptarea metodei Kanungo (1982). Participanții au fost rugați să răspundă la afirmațiile: „Cele mai importante lucruri care mi se întâmplă implică locul meu de muncă actual”, „Îmi trăiesc, mănânc și respir locul de muncă”, „Majoritatea intereselor mele sunt centrate pe locul meu de muncă” și „Majoritatea obiectivelor mele personale sunt orientate spre locul de muncă”. Coeficientul alfa a fost.87.

Identificarea organizațională: măsura de identificare socială a lui Haslam (2001) a fost adaptată pentru identificarea organizațională . Participanții au fost rugați să răspundă astfel: „Când cineva critică [numele organizației], se simte ca o insultă personală”, „Sunt foarte interesat de ceea ce cred alții despre [numele organizației]”, „Când vorbesc despre [numele organizației] cu alții , de obicei spun noi mai degrabă decât ei” și „Succesele [numele organizației] sunt succesele mele”. Nivelul alfa a fost.84.

Cultură, timp și loc: măsura Chudoba și colab., (2005) a culturii, timpului și locului a fost adaptată la parametrii resurselor de achiziție a identității și dimensiunile echipei virtuale. Mai exact, respondenții au răspuns afirmațiilor: Locul („Lucrez acasă în zilele normale de lucru”, „ Lucrez în timp ce călătoresc, de exemplu la aeroporturi sau la hoteluri”, „Colaborez cu oameni din diferite site-uri sau zone geografice”, „Colaborez cu persoane pe care nu i-ați întâlnit niciodată față în față”. Nivelul alfa a fost.87) Cultură („Colaborez cu oameni care vorbesc diferite limbi materne sau culturale diferite”, „Colaborez cu oamenii care vorbesc diferite limbi materne sau culturale diferite” , medii”, „Colaborez cu persoane din diferite valori culturale”, „Nivelul alfa a fost de 86) și Timp („Lucrarea mea a prelungit zilele pentru a comunica cu membrii echipei de la distanță”, „Colaborez cu oameni din diferite fusuri orare”, „Participă la discuții online în timp real, cum ar fi chat sau mesagerie instantanee ”,. Nivelul alfa a fost.85).

ANALIZA DATELOR

Modelarea ecuațiilor structurale (SEM) a fost aplicată în acest studiu pentru a estima efectele directe și indirecte folosind LISREL 8.5. Presupunând că modelul de măsurare îndeplinește criteriile de bunăstare a potrivirii, relațiile ipotezate sunt testate într-un SEM.

indicele de potrivire comparativ (CFI), - indicele de potrivire nenormată (NNFI) și eroarea pătratică medie de aproximare (RMSEA). Valorile care se apropie de.95 pentru CFI și NNFI și mai mici de.05 pentru RMSEA sunt, în general, considerate indicative pentru potrivirea acceptabilă a modelului.

REZULTATE

Un prim pas explorator în analiză este o analiză a corelației care include toate variabilele independente și dependente (Tabelul 1). Fiecare dintre variabilele din model sunt prezentate cu expresiile de exemplu cultura cu CULTURA, locul cu LOCUL, timpul cu TIMPUL, identitatea sociala cu SIDENTITATE, satisfactia in munca cu LOCURI, implicarea la locul de munca cu

Table 1. Covariance matrix for constructs

Variable	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
JOBS (1)	2.53	0.57	1							
JOBI(2)	2.31	0.49	0.331	1						
COMIT(3)	2.56	0.57	0.468	0.337	1					
OCB(4)	3.11	0.41	0.316	0.339	0.656	1				
SIDENTITY(5)	2.01	0.599	0.374	0.416	0.767	0.580	1			
TIME(6)	3.27	00	00	00	00	00	00	1		
PLACE(7)	3.46	00	00	00	00	00	00	00	1	
CULTURE(8)	2.98	00	00	00	00	00	00	0000	0000	1

All coefficient are meaningful at 99% level

JOBI, angajamentul de muncă cu COMIT și - comportamente de cetățenie organizațională cu OCB.

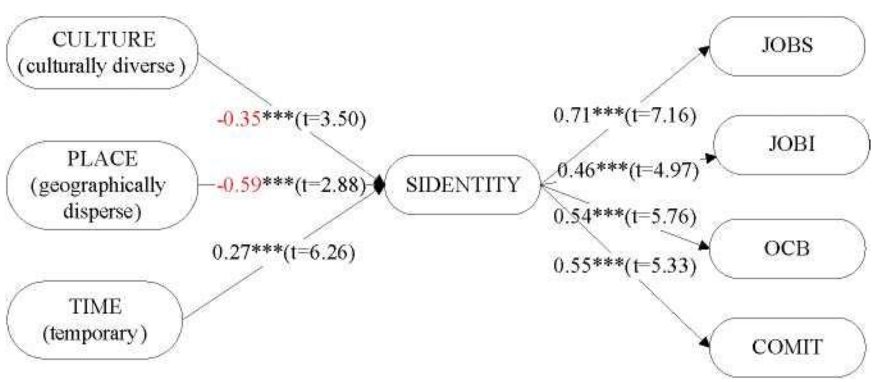
Indicii rezultați au indicat că modelul de măsurare se potrivea bine cu datele. Figura 2 prezintă rezultatele modelării ecuațiilor structurale (SEM) pentru constructe. Potrivirea generală a modelului structural propus a fost destul de satisfăcătoare (de exemplu, %2=343,86, df=367, p<0,001, cu eroarea pătratică medie de aproximare (RMSEA) = 0,000, indice de potrivire comparativ (CFI)= 0,99, indice de potrivire normat (NFI)=0,86, indice de bunătate (GFI)-0,86, indice de potrivire Indicele de bunătate ajustat (AGFI)=0,84). Deși %2 este puțin mare (%2=343,86), valoarea lui (Chi-pătrat/grad de libertate) este mai mică de 2, iar GFI și AGFI sunt aproape de 0,90. În plus, valoarea RMSEA este mai mică de 0,05 (RMSEA=0,000). Cifrele de mai sus sugerează o potrivire bună la model. În plus, intervalele tuturor încărcărilor factorilor și erorile de măsurare au fost acceptabile și semnificative la alfa=0,001, ceea ce a furnizat dovezi ale validității convergente.

CONSTATĂRI CERCETĂRILOR

Examinarea ipotezelor:

Folosind LISREL, s-au realizat șapte relații semnificative precum: cultură și identitate socială, loc și identitate socială, timp și identitate socială,

*Figure 2. Structural Equation Model Results (H1 through H7) %2=343.86, p<0.001, df=367, RM-SEA=0.000, CFI=0.99, NFI=0.86, GFI=0.86, AGFI=0.84. All solid line path coefficients are significant at p<0.001****



identitate socială și satisfacție profesională,

Table 2. Result of hypotheses

	Hypotheses	Result
H1	The culture dimension of virtual team is positively related to social identity	Supported
H2	The place dimension of virtual team is positively related to social identity	Supported
H3	The Time dimension of virtual team is positively related to social identity	Not supported
H4	The social identity of virtual team is positively related to job satisfaction of its members	Supported
H5	The social identity of virtual team is positively related to job involvement of its members	Supported
H6	The social identity of virtual team is positively related to organizational citizenship behavior of its members	Supported
H7	The social identity of virtual team is positively related to organizational commitment of its members	Supported

identitatea și implicarea în muncă, identitatea socială și comportamentul de cetățenie organizațională și identitatea socială și angajamentul la locul de muncă (Figura 2). Cu excepția ipotezei (H3), toate celelalte ipoteze (H1, H2, H4, H5, H6 și H7) au fost susținute (Tabelul 2).

DISCUȚIE ȘI CONCLUZIE

După cum arată Tabelul 1, un eșantion mediu de identitate socială este 2,01. Testele statistice arată că această medie este scăzută și se află într-o situație critică. Rezultatele testelor constată că identitatea este o provocare pentru echipele virtuale, prin urmare; prima ipoteză este aprobată.

Influența tehnologiei informației în organizații și apariția echipelor virtuale, împreună cu reducerea surselor de achiziție a identității, au făcut dificilă construirea identității și găsirea identității cu metodele tradiționale. Într-un astfel de scenariu, indivizii din astfel de echipe nu pot stabili o comunicare semnificativă și permanentă între ei. Criza de identitate perturbă viața socială, iar individul sau grupul trebuie să rezolve criza. Reconstruirea identității este unul dintre factorii care ar trebui luați în considerare în astfel de situații care pot fi luate în considerare la trei niveluri și anume ego, ego și grup și intergrup.

Echipele virtuale continuă atât să slăbească resursa de achiziție a identității, cât și să mărească posibilitatea de reconstruire a identității indivizilor.

Are o dublă caracteristică: are atât oportunități, cât și amenințări pentru organizație. Pe de o parte, individul își poate face plăcere să construiască identități virtuale (cum ar fi identitatea organizațională masculină în loc de identitatea organizațională feminină) care sunt dezirabile pentru el, dar pe de altă parte aceste identități afectează identitățile organizaționale. Într-o astfel de situație, angajații ar putea să aleagă combinațiile potrivite, să creeze o lume nouă pentru ei înșiși. Trebuie remarcat faptul că încercările managerului de a stabili și de a crea identități sunt adecvate în raport cu situația și obiectivele organizației care pot juca un rol important în stabilirea identității. Teoretic, lucrarea a studiat cuprinzător toate variabilele afective asupra identității sociale a echipelor virtuale. Pe de altă parte, prezintă variabile organizaționale afectate de o astfel de identitate, care este un ghid potrivit pentru manageri pentru a controla și conduce echipele virtuale.

REFERINȚE

Adebayo, DO (2005). Etica și atitudinile și comportamentul prosocial în poliția din Nigeria: efectul moderator al sprijinului organizațional perceput și al recunoașterii publice. *Policing: An*

International Journal of Police Strategies and Management, 28(4), 684. doi:10.1108/13639510510628767

Albert, S., Ashforth, BE și Dutton, JE (2000). Identitatea organizațională și identificarea: cartografierea apelor noi și construirea de noi poduri. *Academy of Management Review, 25(1),* 13-18.

Albert, S. și Whetten, DA (1985). Identitatea organizațională . În Cummings, LL și Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior (Vol. 7,* pp. 263-295).

Ashforth, B. și Mael, F (1989). Teoria identității sociale și organizarea. *Academy of Management Review, 14,* 20-39. doi:10.2307/258189

Bauer, R., & Koszegi, ST (2003). Măsurarea gradului de virtualizare. *Electronic Journal of Organizational Virtualness, 2,* 29-46.

Borman, WC și Motowidlo, SJ (1993). Extinderea domeniului de criterii pentru a include elemente de performanță contextuală. În Schmitt, N., & Borman, WC (Eds.), *Personal selection in organizations* (p. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brayfield, AH și Rothe, HF (1951). Un indice de satisfacție în muncă. *The Journal of Applied Psy chology, 35(5),* 307-311. doi:10.1037/h0055617

Brief, AP și Motowidlo, SJ (1986). Comportamente organizaționale prosociale. *Academy of Management Review, 11* , 710-725. doi:10.2307/258391

Brown, R. (2000). Teoria identității sociale: realizări din trecut, probleme actuale și provocări viitoare . *Jurnalul European de Psihologie Socială, 30,* 745-778. doi:10.1002/1099-0992(200011/12)30:6<745::AID-EJSP24>3.0.CO;2-O

Chudoba, KM, Wynn, E., Lu, M. și Watson-Manheim, MB (2005). Cât de virtuali suntem? Măsurarea virtualității și înțelegerea impactului acesteia într-o organizație globală. *Jurnalul Sistemelor Informaţionale, 15,* 279-306. doi:10.1111/j.1365- 2575.2005.00200.x

Davis, D. și Bryant, L. (2003). Influență la distanță: Leadership în echipele virtuale globale. *Advances in Global Leadership, 3,* 303-340. doi:10.1016/S1535-1203(02)03015-0

Dessler, G. (1999). Cum să câștigi angajamentul angajatului tău. *The Academy of Management Executive , 13* (2), 58-67.

Dutton, JE, Dukerich, JM și Harquail, CV (1994). Imagini organizaționale și identificare a membrilor. *Administrative Science Quarterly, 39(2),* 239-263. doi:10.2307/2393235

Eckel, C. și Grossman, PJ (2005). Gestionarea diversității prin crearea identității echipei. *Journal of Economic Behavior & Organization, 58,* 371-392. doi:10.1016/jjebo.2004.01.003

Ellemers, N., Spears, R. și Doosje, B. (eds.). (1999). *Identitatea socială: context, angajament, conținut.* Oxford, Marea Britanie: Blackwell.

George, JM și Brief, AP (1992). A te simți bine, a face bine: o analiză conceptuală a relației starea de spirit la locul de muncă-spontaneitate organizațională . *Buletinul psihologic, 112,* 310-329. doi:10.1037/0033-2909.112.2.310

Giddens, A. (1991). *Modernitate și identitate de sine* . Cambridge, Marea Britanie: Polity Press.

Gluckler, J. și Gregor, S. (2007). Leadership și performanță în echipe virtuale: Explorarea erei brokerilor în comunicarea electronică. *International Journal ofe-Collaboration, 3,* 31-53. doi: 10.4018/ jec.2007070103

Goffman, E. (1959). *Prezentarea sinelui în viața de zi cu zi.* New York, NY: Doubleday.

Golmohammadi, A. (2007). *Globalizare, cultură și identitate.* Skopje, Macedonia: Net Press.

Hall, S. (1996). Problema identității culturale. În

Hall, S., Held, D. și McGrew, A. (Eds.), *Modernitatea și viitorul său.* Cambridge, Marea Britanie: Polity Press. Hambley, LA, O'Neill, TA. și Kline, T JB (2007). Conducerea echipei virtuale: Perspective din teren. *International Journal of e-Collaboration, 3,* 40-63. doi:10.4018/jec.2007010103

Harvey, M., Milord, M. și Noveicevic, GG (2004). Provocări pentru angajarea echipei virtuale globale. *Human Resource Management Review, 14,* 275-294. doi:10.1016/j.hrmr.2004.06.005

Haslam, SA (2001). *Psihologia în organizații (abordarea identității sociale)* . Londra, Marea Britanie: Sage.

Haslam, SA, Powell, C. și Turner, JC (2000). Identitatea socială, auto-categorizarea și motivația muncii : regândirea contribuției grupului la rezultate organizaționale pozitive și durabile. *Psihologie aplicată: o revizuire internațională , 49* , 319-339. doi:10.1111/1464-0597.00018

Hertela, G., Geisterb, T S., & Konradtb, U. (2005). Gestionarea echipelor virtuale: o revizuire a cercetării empirice actuale. *Human Resource Management Review, 15,* 69-95. doi:10.1016/j. hrmr.2005.01.002

Hofsted, G. (1997). *Cultura și organizații: Software-ul minții.* New York, NY: McGrawHill.

Hogg, MA și Terry, DJ (2000). Identitatea socială și procesele de auto-categorizare în contexte organizaționale. *Academy of Management Review, 25,* 121-141. doi:10.2307/259266

House, RJ, Javidan, M., Hanges, PJ și Dorf man, PW (2002). Înțelegerea culturilor și a teoriilor implicite de leadership de pe tot globul: o introducere în proiectul GLOBE. *Journal of World Business, 37,* 3-10. doi:10.1016/S1090-9516(01)00069-4

Howard, J. (2000). Psihologia socială a identităților . *Annual Review of Sociology, 26,* 367-393. doi:10.1146/annurev.soc.26.1.367

Jenkins, R. (2000). *Identitatea socială* . Oxford, Marea Britanie: Taylor & Francis.

Kahai, S., Jerry, F., Suling, Z. și Bruce, A. (2007). Leadership în echipe virtuale: trecut, prezent și viitor. *International Journal of e-Collaboration, 3* , 1-10.

Kanungo, RN (1982). Măsurarea locului de muncă și a implicării în muncă. *The Journal of Applied Psychology, 67,* 341-349. doi:10.1037/0021- 9010.67.3.341

Kelley, L. și Sankey, T. (2008). Echipe virtuale globale pentru crearea de valoare și succesul proiectului: un studiu de caz. *International Journal of Project Management, 26,* 51-62. doi:10.1016/j.ijpro- man.2007.08.010

Kock, N. (2008). Colaborare electronică și comerț electronic în lumi virtuale: potențialul vieții secunde și al lumii ofwarcraft. *International Journal of e-Col- laboration, 4* , 114. doi:10.4018/jec.2008070101

Konradt, U. și Julia, EH (2007). A rolurile de lucru și funcțiile de conducere ale managerilor în echipe virtuale. *International Journal of e-Collaboration, 3,* 16-35. doi:10.4018/jec.2007040102

Larsern, KRT și Mclnernrey, CR (2002). Pregătirea pentru a lucra în organizația virtuală. *Information & Management, 39,* 445-456. doi:10.1016/S0378-7206(01)00108-2

Lawler, EE (1986). *Management cu implicare ridicată* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lin, C., Standing, C. și Liu, YC (2008). Un model pentru a dezvolta echipe virtuale eficiente. *Journal of Decision Support Systems, 45,* 1031-1045. doi:10.1016/j.dss.2008.04.002

Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). Echipe virtuale: atingeți spațiu, timp și organizații cu tehnologie. *Strategie și Leadership, 27* (1), 14-19. doi:10.1108/eb054625

Locke, EA (1976). Natura și cauzele satisfacției în muncă. În Dunnette, MD (Ed.), *Manual de psihologie industrială și organizațională* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.

Lodahl, T M., & Kejner, M. (1965). Definiția și măsurarea implicării la locul de muncă. *The Journal of Applied Psychology, 49,* 24-33. doi:10.1037/h0021692

Martins, LL, Gilson, LL și Maynard, M. T (2004). Echipe virtuale: Ce știm și unde mergem de aici? *Journal of Management, 30,* 805-835. doi:10.1016/j.jm.2004.05.002

Mead, J. (1964). *Despre psihologia socială: Lucrări selectate.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Meyer, A., &Allen, N. (1991) .O conceptualizare cu trei componente a angajamentului organizațional. *Human Resource Management Review, 1,* 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, JP, Becker, T E. și Dick, RV (2006). Identități sociale și angajamente la locul de muncă: către un model integrativ. *Journal of Organizational Behavior, 27(5),* 665-683. doi:10.1002/job.383

Meyer, JP, Becker, TE și Van Dic, R. (2006). Identități sociale și angajamente la locul de muncă: către un model integrator. *Journal of - Organizational Behavior, 27,* 665-683. doi:10.1002/ job.383

Meyer, JP, & Herscovitch, L. (2001). Angajamentul la locul de muncă: către un model general. *Human Resource Management Review, 11,* 299-326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Morley, D., & Robbins, K. (1996). *Spații de identitate* . Londra, Marea Britanie: Rutledge.

Paullay, IM, Alliger, GM și Stone-Romero, EF (1994). Construiți validarea a două instrumente concepute pentru a măsura implicarea în muncă și centralitatea muncii. *The Journal of Applied Psychology, 79,* 224-228. doi:10.1037/0021-9010.79.2.224

Pfeffer, J. (1994). *Avantaj competitiv prin oameni: Dezlănțuirea puterii forței de muncă.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pierce, JL, Kostova, T. și Dirks, KT (2001). Spre o teorie a proprietății psihologice. *Academy ofManagement Review, 26* (2), 298-310. doi:10.2307/259124

Podsakoff, PM, MacKenzie, SB, Paine, JB și Bachrach, DG (2000). Comportamentele cetățeniei organizaționale: o revizuire critică a literaturii teoretice și empirice și sugestii pentru cercetări viitoare. *Journal of Management, 26* (3), 513-563. doi:10.1177/014920630002600307

Reicher, S. (2004). Contextul identității sociale: dominație, rezistență și schimbare. *Psihologie Politică, 25,* 921-945. doi:10.1111/j.1467-9221.2004.00403.x

Shamir, B. și Kark, R. (2004). O scară grafică cu un singur articol pentru măsurarea identificării organizaționale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology , 77 ,* 115-124. doi:10.1348/0963179043229159 46

Shin, Y. (2004). Un model de adaptare persoană-mediu pentru organizarea virtuală. *Journal of Management, 30(5),* 725-743. doi:10.1016/jjm.2004.03.002

Shin, Y. (2005). Rezolvarea conflictelor în echipe virtuale. *Dinamica organizațională, 34* (4), 331-345. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.08.002

Smidts, A., van Riel, CBM și Pruyn, A. T H. (2001). Impactul comunicării angajaților și al prestigiului extern perceput asupra identificării organizaționale. *Jurnalul Academiei de Management, 44(5),* 1051-1062. doi:10.2307/3069448

Tajfel, H. (1982). *Identitatea socială și relațiile intergrup.* Cambridge, Marea Britanie:

Cambridge University Press.

Tajfel, H. și Turner, JC (1986). *Teoria identității sociale a comportamentului intergrup: Psihologia relațiilor intergrupale* (ed. a II-a). Chicago, IL: Nelson-Hall.

Thatcher, SMB și Zhu, X. (2006). Schimbarea identităților într-un loc de muncă în schimbare: identificare, punere în aplicare a identității, autoverificare și comutare la telecomunicații. *Academy ofManagementReview, 31* (4), 1076-1088.

Tidwell, VM (2005). Un model de identitate socială a comportamentelor prosociale în cadrul organizațiilor nonprofit . *Nonprofit Management & Leadership, 159(4),* 449-467. doi:10.1002/nml.82

Turner, CJ (1999). *Unele probleme actuale în cercetarea privind identitatea socială și conținutul angajamentului în contextul identității sociale.* Londra, Marea Britanie: Blackwell.

Tyler, T R., & Blader, S. (2000). *Cooperare în grupuri: justiție procedurală, identitate socială și implicare comportamentală.* New York, NY: Psychology Press.

Vakola, M., & Wilson, IE (2004). Provocarea - organizației virtuale: factori critici de succes în a face față schimbării constante. *Team Performance Management, 10,* 112-120. doi:10.1108/13527590410556836

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., & Grubba, C. (2004). Ar trebui să rămân sau să plec? Explicarea intențiilor de rotație cu identificarea organizațională și satisfacția în muncă. *Jurnalul Britanic de Management,*
15, 1-10. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x

Van Knippenberg, D. (2000). Motivația și performanța în muncă: o perspectivă a identității sociale. *Psihologie aplicată: o revizuire internațională, 49,* 357-371. doi:10.1111/1464-0597.00020

Van Knippenberg, D. și Sleebos, E. (2006). Identificarea organizațională versus angajamentul organizațional: autodefinirea, schimbul social și atitudinile profesionale. *Journal of Organizational Behavior, 27* (5), 571-584. doi:10.1002/job.359

Weiss, HM (2002). Deconstruirea satisfacției profesionale : separarea evaluărilor, credințelor și experiențelor afective. Revizuirea *managementului resurselor umane , 12,* 173-194. doi:10.1016/S1053- 4822(02)00045-1

Wickham, KR și Joseph, BW (2007). Comportamentele percepute ale liderilor emergenti și desemnați în grupuri virtuale. *Jurnalul Internațional de Colaborare, 3,* 1-18. doi:10.4018/jec.2007010101

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of e-Collaboration (IJeC), volumul 7, numărul 2, editat de Ned Kock, pp. 19-34, copyright 2011 de către IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 4
Asigurarea calității prin politica de inovare:
Implicațiile pedagogice asupra educației inginerești

Marlia Puteh
Universiti Teknologi, Malaezia

Kamsiah Mohd Ismail
Universiti Teknologi, Malaezia

ABSTRACT

O serie de țări se concentrează pe inovare pentru a-și avansa economiile în lanțul valoric. Prin urmare, un accent mare este acordat educației inginerești, deoarece activitățile care implică dezvoltarea științifică provin în general din domeniul ingineriei (Ashford, 2004). Politica de inovare a unei țări determină și reforma educațională, deoarece sectorul educației este un jucător cheie, deținând capacitatea intelectuală și resursele umane pregătite pentru a executa transformarea. În acest sens, profesia de inginer și programele de acreditare de inginerie au cerut în mod repetat reforma abordării pedagogice a educației inginerești. În ciuda dezbaterilor asupra eficienței educației bazate pe rezultate, metodologia de predare proeminentă a fost întotdeauna atribuită abordării tradiționale a „cretei și vorbirii" (Mills & Treagust, 2003). Acest studiu investighează rolul critic al științei, tehnologiei și inovației în economia unei țări. Se va examina, de asemenea, măsura în care abordarea educațională, în special în domeniul educației inginerești, este coerentă cu sistemul național de inovare, expunând studenților perspective reale pentru viitorul mediu de lucru.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch004

INTRODUCERE

„Pentru țările dezvoltate, inovația este cheia creșterii, prosperității și calității vieții.” (Carlson & Wilmot, 2006, p. 274)

Țările din întreaga lume sunt implicate în mișcări strategice pentru construirea unor economii mai inovatoare și mai vibrante. În acest sens, Carlson și Wilmot (2006) au propus ca aceste țări să se bazeze pe economia condusă de inovare, care constituie crearea și livrarea de noi valori pentru clienți pe piață. Hughes (2005) a oferit un avertisment important atunci când a discutat despre strategia de competitivitate a secolului 21. Potrivit lui Hughes (2005), „sănătatea” economiei modelează în mod inevitabil focalizarea și viteza inovației asupra întregii economii (p. 74). Într-o ordine similară, Ertl et al. (2007) au susținut că activitățile de știință, tehnologie și inovare au inițiat schimbări economice și sociale în țările de pe tot globul. Chiar și americanii au identificat inovația drept „... cel mai important factor în determinarea succesului Americii în secolul 21” (Council on Competitiveness, 2005, p. 7).

Potrivit Organizației Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO), inovația este definită în linii mari pentru a include nu doar noile tehnologii, ci și noi servicii și noi forme de organizare managerială (Aylen & Marjoram, 2008). Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), în plus, a definit inovația în funcție de următoarele patru tipuri de inovare; inovare de produs, inovare de proces, inovare de marketing și inovare organizațională (http://www.oecd.org). În ciuda ambiguității termenului, deoarece se referă atât la procesul, cât și la rezultatul inovației (Comisia Europeană , 1995), termenul ***inovare*** a demonstrat o influență extraordinară în arena academică, socială și politică din întreaga lume. În schimb, UNESCO a subliniat trei ipoteze de bază care stau la baza noțiunii de inovare, adică inovarea implică strategii ale guvernelor naționale, inovarea se referă la cercetarea științifică, infrastructura IT și brevete și inovarea ca un concept crucial în domeniul economic. Carlson și Wilmot (2006) au identificat în continuare rolurile majore ale politicilor guvernamentale, infrastructura critică a unei țări și determinarea culturală a poporului acesteia de a ajuta la construirea unui mediu care favorizează oportunitățile de inovare. Autorii au reflectat asupra culturii muncii chineze și indieni de 60 până la 70 de ore pe săptămână și la faptul că acești oameni sunt „plini de idei, entuziasm și energie” pentru a „depăși Statele Unite și restul lumii” (Carlson & Wilmot, 2006, p. 23).

Prin urmare, Carlson și Wilmot au propus ferm ca inovația să fie integrată în curriculumul de bază pentru a promova cultura inovației. Aceasta corespunde recomandărilor făcute de Consiliul Național pentru Competitivitate al Statelor Unite. Consiliul a argumentat pentru „reutilarea” curriculum-ului prin crearea unei „culturi a inovației” care oferă studenților expuneri cu privire la probleme deschise, munca în echipă și implicarea în proiecte interdisciplinare la toate nivelurile, de la grădiniță la studii postuniversitare (Council on Competitiveness, 2005, p. 19). Folosind unele dintre propunerile inovatoare ale lui Carlson și ale Consiliului Național pentru Competitivitate, această lucrare a analizat măsura în care instituțiile de învățământ superior contribuie la capacitatea intelectuală și la resursele umane inovatoare pentru a ajuta la promovarea economiei unei țări. Următoarea secțiune va discuta performanța inovației a câtorva țări selectate, deoarece înțelegerea relației dintre știință, tehnologie și inovare este crucială în aprecierea impactului neclintit al acestor componente asupra economiei.

ȘTIINȚA ȘI TEHNOLOGIA CA INDICATORI DE INOVAȚIE

Multe țări s-au angajat în eforturi de consolidare

a capacității științifice și tehnologice prin încurajarea inovației pentru a-și îmbunătăți competitivitatea globală. Inovația tehnologică

condusă în mod obișnuit de politicile guvernamentale sprijină strategiile naționale de dezvoltare și stimulează creșterea industrială a unei țări. Care sunt indicatorii de inovare ai unei țări? Măsurile Băncii Mondiale (http://www.worldbank.org/) ale activităților de inovare includ următoarele; exporturi de înaltă tehnologie (% din exporturile de produse manufacturate și USD actuali), cereri de brevet (rezidenți și nerezidenți), cheltuieli de cercetare și dezvoltare, cercetători în cercetare și dezvoltare, redevențe și taxe de licență (plăți și încasări), cereri de mărci comerciale (rezidenți direct și nerezident), tehnicieni de cercetare și dezvoltare și numărul de articole științifice și de reviste. Conform lui Arundel (2007), „...indicatorii de cercetare și dezvoltare au fost cei mai folosiți și au fost considerați a fi cei mai valoroși” (p. 51). Raportând asupra dominației acestor indicatori de cercetare și dezvoltare în elaborarea politicii de inovare în Europa, Arundel a atribuit această dezvoltare puterii continue a modelului liniar al inovației și structurii programelor de sprijinire a inovației care sunt implementate în prezent (Arundel, 2007). În scopul acestei lucrări, vor fi discutați doar indicatorii selectați de către Banca Mondială. Tabelul 1 demonstrează performanța unor țări dezvoltate și în curs de dezvoltare în ceea ce privește activitățile de inovare în 2007.

Țările nord-europene reprezentate de Suedia, Danemarca și Germania se numără printre țările în care cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare sunt destul de mari în comparație cu celelalte, cu excepția Japoniei. Suedia se află în fruntea listei în ceea ce privește investițiile în cercetare și dezvoltare, în ciuda dimensiunii economiei sale. De asemenea, Singapore, Japonia, Danemarca și Suedia produc peste 5.000 de cercetători la un

Table 1. Innovation Indicators 2007 (selected countries)

Country	High Technology Exports (% 0f Manufactured Exports) [f]	Patent Applications (residents) [f]	R&D Expenditure (% of GDP)	Researchers in R&D (per million people	Scientific and Journal Articles [c]	Technicians in R&D (per million people)
Australia	11.81	2718 [e]	2.17 [d]	4230.6 [d]	15,957	992.8 [d]
China	28.66	194,579	1.49	1070.9	41,596	n.a.
Denmark	15.57	1634	2.57	5430.8	5040	2005.7 [d]
Germany	13.52	49,240	2.55	3452.7	44,145	1200.3 [d]
India	5.69	5314 [d]	0.80	136.9 [c]	14,608	86.4 [a]
Indonesia	10.64	282 [d]	0.05 [c]	205.3 [b]	205	n.a.
Japan	17.87	330,110	3.45	5572.9	55,471	588.9
Malaysia	39.65	818	0.64 [d]	371.5 [d]	615	43.8 [d]
Philippines	66.27	216	0.12 [c]	80.7 [c]	178	10.5 [c]
Singapore	50.77	793	2.61	6087.9	3609	528.5
Sweden	15.84	2527 [e]	3.68	5214.7	10,012	n.a.
Thailand	25.39	802	0.25 [d]	310.9 [c]	1249	159.5 [c]
United Kingdo	19.26	16,523	1.84	2881.4	45,572	878.5
United Sates	27.12	231,588	2.67	4663.3 [d]	205,320	n.a.

[a] 2000 data, [b] 2001 data, [c] 2005 data, [d] 2006 data, [e] 2007 data,[f] 2008 data
n.a.: data not available
Source: The summary of the data and the above statistics are selected from the World Bank Data and Research Online available at http://data.worldbank.org/topic/science-and-technology Assessed May 2010

milion de oameni, de zece ori mai mult decât media țărilor în curs de dezvoltare de 700 de cercetători la un milion de oameni. Tabelul 1 prezintă, de asemenea, progresele înregistrate de țările emergente reprezentate de Filipine și Malaezia. Aceste două țări ASEAN au pus mult accent pe exporturile de tehnologie înaltă în domeniul producției, în comparație cu țările dezvoltate, cu excepția Singapore. De exemplu, exporturile de înaltă tehnologie au reprezentat 66,27% din totalul exporturilor de produse manufacturate ale Filipinelor, comparativ cu Australia (11,81%) și, respectiv, Danemarca (14,26%). China ocupă locul trei, cu 194.579 de cereri de brevet, după Japonia (330.110) și Statele Unite (231.588). Performanța Chinei în activitatea de brevetare este de 37 de ori mai bună în comparație cu India, chiar dacă ambii sunt considerați giganți economici globali emergenți. Această diferență mare reflectă probabil divergența dintre politicile științifice și tehnologice în aceste economii în mare măsură agricole.

Datele Băncii Mondiale de mai sus au pus un accent foarte puternic pe indicatorii bazați pe cercetare și dezvoltare. După cum a susținut Arundel (2007), multe politici se află în principal pe . indicatori de lungă durată pentru cercetare și dezvoltare” (p. 50). În ciuda acestor măsuri de excelență a politicilor privind activitățile creative pentru inovare, el a dezvăluit că unele caracteristici ale inovației în economiile moderne nu sunt măsurate în mod adecvat. Acestea includ difuzarea tehnologiei, rolul bazelor de cunoștințe distribuite, rolul sporit al sectorului serviciilor și activitățile informale inovatoare care nu sunt bazate pe cercetare și dezvoltare. Până la implementarea noilor măsuri, ar trebui efectuate mai multe cercetări pentru a identifica indicatorii care răspund mai bine nevoilor comunității și care pot fi comparați la nivel internațional.

PROVOCĂRI MAJORE PENTRU INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

Agenda Națională de Inovare a Statelor Unite a evidențiat trei componente critice în optimizarea întregii societăți pentru inovare; dimensiunea umană a inovării, dimensiunea financiară a inovării și structurile fizice și politice care sprijină inovarea (Consiliul pentru Competitivitate, 2005). Este prima componentă pe care instituțiile de învățământ superior sunt foarte responsabile; construirea de talent pentru a supraviețui și a avea succes în economia globală. Kearney (2009) a remarcat patru priorități pe care mai multe țări le-au adoptat față de învățământul superior, cercetare și inovare:

1. crearea de politici inovatoare în învățământul superior și în știință, tehnologie și inovare
2. îmbunătățirea și dezvoltarea infrastructurii necesare
3. efort continuu în formarea și reținerea resurselor umane cu înaltă calificare
4. intensificarea investiţiilor în cercetare şi învăţământ superior

Aceste medii favorabile promovează gândirea inovatoare și experimentarea creativă și promovează dezvoltarea națională. Cu toate acestea, foarte puțină importanță se acordă abordărilor inovatoare ale predării și învățării. În pregătirea resurselor umane calificate, Kearney (2009) a susținut că învățământul terțiar și-a schimbat paradigmele pentru a promova „învățarea prin practică” prin creativitate individuală, caracterizată prin absolvenți angajabili, cercetări inovatoare și transfer puternic de tehnologie.

În ciuda afirmației lui Kearney, un „Atelier de experți în știință și tehnologie, inovare și dezvoltare” UNESCO a fost de acord că nu există nicio indicație clară a rolului universităților în dezvoltarea capacităților locale de a inova în

economiile în curs de dezvoltare. Lipsa de autonomie a sectorului învățământului superior a împiedicat formarea locală și a promovat exodul de creiere a resurselor umane locale talentate (Aylen & Marjoram, 2008). Următoarea secțiune va investiga această problemă în continuare.

INOVAȚIE ÎN EDUCAȚIA INGINERII

Inovația este tema centrală de-a lungul curriculum-ului pentru a produce studenți productivi și inovatori în abordarea problemei resurselor umane pentru economia condusă de inovare. Kearney (2009) a susținut că parteneriatele dintre guverne, sectorul economic și universitățile de cercetare cresc rapid, legând noile cunoștințe de obiectivele de dezvoltare ale țărilor. Cu toate acestea, ea a avertizat că inovarea are loc de obicei în afara cadrului academic și acest proces necesită o analiză suplimentară de către experții în cercetare.

Politica de inovare a unei țări determină și reforma educațională, deoarece sectorul educației este actorul cheie care deține capacitatea intelectuală și resursa umană pregătită pentru a executa transformarea . Datorită dependenței noastre crescute de inovația științifică și tehnică, ingineria a devenit elementul major al progresului în societatea tehnologică (National Science Board, 2007). Prin urmare, un accent mare este acordat educației inginerești, deoarece activitățile care implică dezvoltarea științifică provin în general din domeniul ingineriei (Ashford, 2004). În acest sens, profesia de inginer și organismele responsabile cu acreditarea programelor de inginerie au solicitat în mod repetat o reformă în abordarea pedagogică a educației inginerești. Prin urmare, criteriile de inginerie 2000 (EC2000) au fost dezvoltate pentru a pune accent pe rezultatele învățării elevilor, mai degrabă decât pe - specificațiile specifice curriculumului (Prados și colab., 2005). În mod similar, Steiner (1998) a susținut că orice program de inginerie care nu abordează inovația îi privează pe studenții săi de competențe esențiale pentru succesul ingineresc pe piața globală și pentru îmbogățirea și avansarea în carieră.

Acest lucru a determinat introducerea - inițiativei de concepere, proiectare, implementare și operare (CDIO), care a avut ca scop reformarea curriculumului, a abordărilor pedagogice și a laboratoarelor (Brodeur & Crawley, 2009). Abordarea CDIO a crescut în popularitate și a fost adoptată într-un număr de universități din întreaga lume, inclusiv Arizona State University, Beijing Jiaotong University, Purdue University, Lancaster University, Taylor's University College, Malaezia și Singapore Polytechnics, pentru a numi câteva. Abordarea CDIO constă din douăsprezece „standarde ” care sunt adoptate de o instituție de învățământ (vă rugăm să consultați Crawley, 2001 pentru mai multe detalii despre programa CDIO). Inițiativele CDIO au vizat îmbunătățirea predării și învățării prin următoarele abordări; creșterea învățării active și practice, accentuând formularea și soluțiile problemelor, explorarea teoriilor instrumentelor și procedurilor de inginerie și angajarea în metode inovatoare de colectare a feedback-ului (www.cdio.org). Lynch, Seery și Gordon (2007) au susținut că CDIO sprijină învățarea bazată pe proiecte, prin care elevii sunt informați despre rezultatele învățării dorite înainte de a începe orice proiect. De asemenea, CDIO promovează, de asemenea, restructurarea curriculumului pentru a include proiecte de proiectare și construcție și integrarea altor subiecte în cursul interdisciplinar de inginerie.

Nu există nicio îndoială că inițiativa CDIO este o inițiativă valoroasă a unui efort mai mare de transformare a curriculum-ului de inginerie. Cu toate acestea, o astfel de inovare curriculară este riscantă pentru întregul proces de asigurare a calității în educația inginerească, deoarece este supusă „...forțelor de sus în jos, de jos în sus și push-pull” (Eijkman, Kayali & Yeomans, 2009, p. 225). Ei au avertizat că există o serie de

probleme legate de inovarea curriculară, inclusiv cea de asistență financiară, rezistență la schimbare, conținut de inginerie și structura educațională.

Acest articol nu contestă avantajele inițiativei CDIO, propunând mai degrabă o altă alternativă care poate fi adoptată de instituțiile care se confruntă cu multe probleme în implementarea acestui curriculum inovator ca strategie universitară mai largă. În ciuda solicitărilor de reproiectare a curriculum-ului programelor de inginerie și a introducerii creative a inițiativei CDIO, există câteva aspecte critice care trebuie luate în considerare dacă ar trebui să aibă loc reformarea curriculum-ului. În primul rând, acest efort necesită mult timp, deoarece trebuie planificat cu atenție și finanțat cu generozitate. În al doilea rând, liderul instituțional trebuie să demonstreze „ conducere susținută și sensibilă” (Gray & Patil, 2009, p. 305) pentru a facilita această schimbare inovatoare în curriculum. În cele din urmă, membrii facultății trebuie să fie deschiși la idei noi și să se pregătească să aplice noi instrumente în predarea lor pentru a materializa inovarea curriculară. Dacă acestea nu apar, inițiativa CDIO este destul de dificil de implementat în orice instituție și poate dura mai mult timp să apară. În acest caz, constatările privind schimbările curriculare și de instruire în ceea ce privește EC2000 de către Prados, Peterson și Lattuca (2005) nu ar trebui luate cu ușurință. Ei au dezvăluit că din 3.000 de membri ai facultății care au fost chestionați din patruzeci de instituții participante, aproximativ 80% au susținut că schimbările în cursul lor focal sunt influențate de „propria inițiativă”, în timp ce 28% au creditat ABET, adică EC2000, ca o influență moderată asupra modificărilor cursurilor. Acest lucru implică faptul că strategiile de instruire aplicate de instructori sunt mai proeminente, deși se concentrează puternic pe reformarea curriculei în conducerea schimbării curriculare.

REFORMA EDUCAȚIEI DE INGINERIE PRIN PROGRAMUL DE INGINERIE BAZAT PE PROIECTE

Schimbările semnificative ale furnizării actuale a educației inginerești sunt extrem de esențiale pentru a pregăti studenții pentru viitorul mediu de lucru. Felder, Woods, Stice și Rugarcia (2000) au dezvăluit că . multe clase de inginerie din 1999 sunt predate exact în același mod în care se predau orele de inginerie din 1959” (p. 26). Aceasta este o revelație șocantă, deoarece în ultimii 40 de ani, nu există prea multe îmbunătățiri în modul în care au fost predați inginerii. Harris & Cul len (2009) au fost de acord cu afirmația lui Felder și colab. că programele de inginerie încă folosesc practica tradițională de a adăuga conținut pentru a aborda EC2000. Aceste strategii educaționale de modă veche i-au determinat pe Mills și Treagust (2003) să argumenteze pentru activități mai centrate pe elev în programele de inginerie.

Această lucrare propune ca abordarea bazată pe proiecte (PJBL) să fie aplicată ca intervenție înainte de introducerea inițiativei CDIO în orice instituție care are probleme în implementarea - întregului model CDIO. În ciuda numărului mare de literatură care se referă la învățarea bazată pe proiecte ca PBL (Gao et al., 2008; Guthrie, 2009), această lucrare va adopta termenul PJBL pentru a diferenția acronimul pentru învățarea bazată pe probleme (PBL) și învățarea bazată pe proiecte, pentru a evita neînțelegerile ambelor abordări pedagogice . PJBL în sine este o strategie inovatoare dacă implementarea îndeplinește obiectivul inițial de a implica studenții în proiecte din lumea reală. Montufar-Chaveznava et al. (2008) au susținut că nu numai PJBL generează rezultate bune; a reușit, de asemenea, să realizeze acordul între cerințele industriilor și universității în instrucțiuni în ceea ce privește abilitățile și abilitățile studenților la inginerie.

Cum poate fi considerat PJBL o abordare

inovatoare a predării și învățării? Autorii propun PJBL ca o abordare inovatoare a pedagogiei educației inginerești pe baza următoarelor motive:

1. conceptul de „proiect" este comun studenților (Mills & Treagust, 2003)
2. diferențierea sarcinilor și rolurilor așteptate de la elevi evidențiază acceptarea individuală (Mills & Treagust, 2003)
3. instituțiile cu dificultăți de finanțare ar putea fi capabile să adopte această abordare, deoarece poate fi aplicată la cursuri individuale, dacă nu în cadrul curriculum-ului
4. poate fi implementat ca proiecte mici de către „Lone Rangers" (Bates, 2000) sau instructori interesați și entuziaști, nu neapărat întreaga facultate
5. corespunde recomandării lui Felder și colab. (2000) conform căreia, pentru a asigura succesul unei metode de instruire, metoda trebuie să fie relevantă pentru educația inginerească, să se încadreze în contextul sălilor de clasă tipice de inginerie, necesită o cantitate mică de practică a instructorului și coerentă cu teoriile actuale ale învățării.

PJBL este o abordare cuprinzătoare a predării la clasă care este concepută pentru a implica studenții în investigarea subiectelor și problemelor autentice (Gao et al., 2008). Ca răspuns la natura evolutivă a ingineriei și dezvoltarea tehnologiei, PJBL este din ce în ce mai practicat în instituțiile de învățământ superior. Exemplele includ un proiect de proiectare de inginerie civilă de anul 4 [cu] elemente CDIO la Universitatea Shantou, China și un proiect de proiect introductiv la Universitatea de Tehnologie Chalmers, Suedia. Cu toate acestea, aplicarea PJBL variază în special între prelegeri, lucrări tutoriale și învățarea autodirijată a studenților, în comparație cu învățarea propriu-zisă prin proiect. PJBL îi expune și elevilor la învățarea constructivistă, pe care Tam (2000) a asociat-o cu interacțiunea pe mai multe straturi între cunoștințele curente ale cursanților, mediul social și problema în sine. Tam a remarcat, de asemenea, că procesul de învățare constructivistă implică elevii cu probleme „bune" și lucru în colaborare. PJBL rezonează cu această abordare constructivistă, deoarece încurajează studenții să lucreze în grupuri și să rezolve proiecte care sunt semnificative și cu adevărat complicate. Gao, Demian și Willmot (2008), în plus, au asociat PJBL abordării constructiviste datorită libertății de alegere oferită elevilor și conceptului de învățare independentă pe care l-a propus.

Dacă sunteți angajat, care sunt avantajele PJBL? Stouffer, Russel și Oliva (2004) au susținut că, dacă PJBL este aplicat frecvent, poate duce la creșterea gândirii critice, auto-direcționarea, înțelegerea și dezvoltarea abilităților, atitudini auto-motivate și conștientizare sporită a muncii în echipă. În mod similar, Siaw (2002) este în favoarea PJBL nu numai pentru că încurajează învățarea autodirijată și pe tot parcursul vieții, dar încurajează și dezvoltarea gândirii critice și a abilităților de rezolvare a problemelor. Angilides (2000) a adăugat în continuare lista de beneficii ale PJBL pentru a include îmbunătățirea înțelegerii și păstrarea cunoștințelor de către studenți.

Montufar-Chaveznava, Yousuf și Caldelas (2008) au observat că PJBL este una dintre strategiile care pot fi aplicate la predarea unor - subiecte de inginerie, în special pentru disciplinele de bază și avansate de inginerie. Acest lucru se datorează faptului că PJBL solicită studenților să asocieze cadrul teoretic oferit în cursurile de bază, cum ar fi biologia și matematica, cu aplicarea reală. O modalitate inovatoare de experimentare cu PJBL este implicarea în studii de caz. Studiile de caz sunt una dintre strategiile în implementarea PJBL. Stouffer și colab. (2004) au privit studiile de caz ca fiind lecții de modelare predate în sălile de clasă în jurul unor proiecte reale. Ei au subliniat

următoarele beneficii ale studiilor de caz; implicarea studenților cu practici și proceduri de ultimă oră , permițând elevilor să invite participanții la caz în sala de clasă, promovând creativitatea elevilor și expunând studenților soluții multiple la un caz. Într-o relatare similară, Savery (2006) a remarcat că studiile de caz dezvoltă abilități de gândire de ordin superior ale studenților. „Un caz bine construit", a argumentat el, le permite elevilor să înțeleagă aspectele critice ale situației, pregătindu-i astfel pentru viitoare situații comparabile (p. 15). El a identificat câteva avantaje ale studiilor de caz și anume dezvoltarea abilităților de gândire critică ale elevilor, asistarea studenților în construirea vocabularului specific contextului, încurajarea înțelegerii de către elevi a relației dintre elementele de caz și dezvoltarea abilităților de comunicare și lucru în echipă ale elevilor.

Aceste metode de instruire nu sunt deloc perfecte în predarea educației inginerești. PJBL și studiile de caz pot să nu fie aplicabile pe parcursul întregului program de inginerie și pot fi relevante pentru anumite cursuri, pentru a începe. Cu toate acestea, așa cum am argumentat mai devreme, PJBL este utilă ca intervenție pentru schimbarea curriculară înainte de implementarea la nivelul universității a inițiativei CDIO. Secțiunile anterioare ale lucrării au discutat despre avantajele PJBL și accent pe promovarea proiectelor inovatoare merită să fie încercat de către membrii facultății interesați.

CONCLUZIE

Pentru a supraviețui erei cercetării și inovării , țările trebuie să cultive noi talente cu resurse umane diverse, inovatoare și bine pregătite. În acest sens, instituțiile de învățământ superior au un rol serios de jucat prin stimularea gândirii creative și a abilităților inovatoare prin implementarea unor principii de instruire puternice.

Această lucrare a propus ca învățarea bazată pe proiecte să fie utilizată pentru a aborda această situație. Elaborarea de proiecte realiste ale studenților nu este o sarcină ușoară. De asemenea, încorporarea cursurilor tradiționale și atribuirea de probleme închise în predare limitează creativitatea și inovația studenților la inginerie . Prin urmare, educatorii de inginerie și instituțiile de învățământ superior trebuie să utilizeze strategii de predare inovatoare pentru a depăși această problemă solicitantă. Mai mult accent pe aspectele practice, cum ar fi PJBL, în special în cazul proiectelor reale, poate îmbunătăți învățarea studenților la inginerie și îi poate expune în procesul creativ de predare și învățare.

Învățarea bazată pe proiecte îmbunătățește rezultatele învățării studenților în timpul realizării proiectului și oferă o experiență mai bună de educație inginerească studenților la inginerie. Ei dobândesc cunoștințe și abilități, precum și dezvoltă atitudini și comportamente relevante pentru scenariul lor de lucru viitor. Atât studiile de caz, cât și strategiile bazate pe proiecte promovează învățarea activă și implică studenții în gândirea de ordin superior, așa cum susține Savery (2006). Unele elemente de creativitate și inovație sunt, de asemenea, promovate la elevi. Studiile de caz ajută, de asemenea, cursanții să înțeleagă elementele importante ale situației, astfel încât să fie mai bine pregătiți pentru situații similare în viitoarea lor întreprindere.

Provocările pentru universități sunt să păstreze inovația proiectelor de inginerie pentru a le face mai interesante și pentru a reduce uzura în cursurile de inginerie. Universitățile se confruntă, de asemenea, cu provocarea de a-i cufunda pe studenți în proiecte stimulative din punct de vedere intelectual, pe lângă dezvoltarea de proiecte realiste ale studenților, în special pentru clasele cu un număr mare de studenți.

Rezultatele acestui studiu se așteaptă să contribuie la înțelegerea tipului de abordări de predare adaptate de instituțiile de învățământ superior și contribuția acestuia la capacitatea intelectuală și la resursele umane inovatoare în ca guvernele sprijinite în promovarea economiei.

Educația inginerească se află în fruntea acestei schimbări, deoarece ingineria este cheia unei economii conduse de inovație.

REFERINȚE

Angilides, DP (2000). Studii de caz și tehnologia informației în învățarea ingineriei civile. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, 126(3),* 125-132. doi:10.1061/(ASCE)1052-3928(2000)126:3(125)

Arundel, A. (2007). Indicatori ai anchetei de inovare : ce impact asupra politicii de inovare? În Indicatori de *știință , tehnologie și inovare într-o lume în schimbare: răspuns la nevoile politicilor* (pag. 49-64). Paris: OCDE.

Ashford, NA (2004). Provocări majore pentru educația inginerească pentru dezvoltare durabilă . *International Journal of Sustainability in Higher Education, 5* (3), 239-250. doi:10.1108/14676370410546394

Aylen, J., & Maghiran, T (2008). *Atelierul de experți UNESCO pentru știință și tehnologie, inovare și dezvoltare.* Manchester, Marea Britanie: Institutul de Cercetare pentru Inovare din Manchester.

Bates, T. (2000). *Gestionarea schimbării tehnologice: strategii pentru conducătorii de colegii și universități.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Brodeur, DR și Crawley, EF (2009). CDIO și asigurarea calității: utilizarea standardelor pentru îmbunătățirea continuă a programului. În AS Patil & P J. Gray (Eds.), Asigurarea *calității educației inginerești : o perspectivă globală.* New York: Springer Science+Business Media.

Carlson, CR și Wilmot, WW (2006). *Inovație : Cele cinci discipline pentru a crea ceea ce își doresc clienții.* New York: Crown Business.

Consiliul pentru Competitivitate. (2005). *Innovate America: Summit-ul și raportul inițiativei naționale de inovare.* Washington, DC: Autor.

Crawley, EF (2001). *Programa CDIO.* Preluat în mai 2010 de pe http://www.cdio.org .

Eijkman, H., Kayali, O. și Yeomans, S. (2009). Utilizarea soft Systems Thinking pentru a se confrunta cu politica inovației în educația inginerească. InA. S. Patil & P J. Gray (eds.), Asigurarea calității *învățământului de inginerie : o perspectivă globală.* New York: Springer Science+Business Media.

Ertl, H., Bordt, M., Earl, L., Lacroix, A., Lonmo, C., McNiven, C. și colab. (2007). Către - înțelegerea impactului științei, tehnologiei și inovării. În *Indicatori de știință, tehnologie și inovare într-o lume în schimbare: răspuns la nevoile politicilor* (pp. 101-121). Paris: OCDE.

Comisia Europeană. (1995). *Cartea verde privind inovarea* . Bruxelles, Belgia: Autor.

Felder, RM, Woods, DR, Stice, JE, & Rugarcia, A. (2000). Viitorul educației inginerești II. Metode de predare care funcționează. *Educația ingineriei chimice, 34* (1), 26-39.

Gao, M., Demian, P. și Willmot, P. (2008). *Rolul și eficacitatea proiectelor de proiectare în predarea și învățarea ingineriei civile.* Lucrare prezentată la cea de-a 12-a Conferință Internațională privind Calculul în Inginerie Civilă și a Construcțiilor, Beijing, China.

Gray, P J. și Patil, A. (2009). Abordări interne și externe de asigurare a calității pentru îmbunătățire și responsabilitate: un cadru conceptual. În AS Patil & P J. Gray (eds.), *Asigurarea calității educației inginerești: o perspectivă globală* . New York: Springer Science +Business Media LLC.

Guthrie, C. (2009). Către un control mai mare al cursanților: învățare bazată pe proiecte susținută de web . *Journal of Information Systems*

Education, 21(1), 121-130.

Harris, M. și Cullen, R. (2009). Un model pentru revizuirea curriculară: cazul inginerului . *Învățământ superior inovator, 34,* 51-63. doi:10.1007/s10755-008-9090-z

Hughes, KH (2005). Înfruntând Provocarea Competitivității Globale . *Issues in Science and Technology, 21* (4).

Kearney, M.-L. (2009). *Învățământ superior, - cercetare și inovare: trasarea cursului dinamicii în schimbare a societății cunoașterii.* Kassel, Germania: Centrul Internațional pentru Cercetare în Învățământul Superior Kassel.

Lynch, R., Seery, N. și Gordon, S. (2007). *O evaluare a abordării CDIO a educației inginerești.* Lucrare prezentată la Simpozionul Internațional pentru Educația Ingineriei, ISEE-07, Dublin, Irlanda.

Mills, JE și Treagust, DF (2003). Educație inginerească - Învățarea bazată pe probleme sau pe proiecte este răspunsul? *Jurnalul Australasia de Educație inginerească* . Preluat de pe http://www. aaee.com.au/journal/2003/mills_treagust2003.pdf

Montufar-Chaveznava, R., Yousuf, M., & Caldelas, I. (2008). *Propuneri de proiecte pentru îmbunătățirea învățării ingineriei.* Lucrare prezentată la Conferința Internațională Educație Inginerie, Ungaria.

Consiliul Național de Știință. (2007). *Mergând înainte pentru a îmbunătăți educația inginerească* . Arlington, VA: Educația Națională de Inginerie.

Prados, JW, Peterson, GD și Lattuca, LR (2005). Asigurarea calității învățământului de inginerie : impactul criteriilor de inginerie 2000 și influența sa globală. *Journal of Engineering Education, 1* (94), 165-184.

Savery, JR (2006). Prezentare generală a învățării bazate pe probleme: definiții și distincții. *The - Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning, 1(1),* 9-20.

Siaw, IS (2002). *Promovarea pregătirii pentru învățare autodirijată prin intervenția PBL în educația de afaceri.* Lucrare prezentată la cea de-a doua Conferință Asia Pacific despre PBL, Singapore.

Stouffer, W., Russel, J., & Oliva, M. (2004). *Familiarizarea ciudatului: creativitatea și viitorul educației inginerești.* Lucrare prezentată la Conferința și Expoziția anuală a Societății Americane pentru Educația Ingineriei din 2004, Salt Lake City, UT

Tam, M. (2000). Constructivism, proiectare instrucțională și tehnologie: implicații pentru transformarea învățământului la distanță. *Journal of Educational Technology & Society, 5* (2), 50-60.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal ofQuality Assurance in Engineering and Technology Education (IJQAETE), Volumul 1, Numărul 1, editat de Arun Patil, pp. 66-74, copyright 2011 de către IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 5
O încrucișare exploratorie – Studiu național privind schimbul de informații și sistemele informaționale privind resursele umane

Bongsug (Kevin) Chae
Universitatea de Stat din Kansas, SUA

J . Bruce Prince
Universitatea de Stat din Kansas, SUA

Jeffrey Katz
Universitatea Western Kentucky, SUA

Rudiger Kabst
Justus-Liebig-Universitat, Germania

ABSTRACT

Schimbul de informații a primit recent un interes academic considerabil din cauza importanței pe care o joacă managementul cunoștințelor în crearea unui avantaj competitiv susținut pentru firmele globale. Interesul este atribuit nevoii de a atinge niveluri mai ridicate de împuternicire și eficacitate a lucrătorilor. Cu toate acestea, cercetării existente în zonă nu au o examinare a modului în care diferențele naționale influențează activitățile de partajare a formațiunilor. Acest studiu răspunde acestei nevoi prin prezentarea unei anchete structurate, dar exploratorii, asupra factorilor care influențează schimbul de informații și adoptarea sistemelor informaționale privind resursele umane (HRIS) prin examinarea diferențelor naționale cheie. Evaluarea diferențelor naționale este extinsă dincolo de examinarea culturii naționale prin includerea contextelor instituționale în studiu. Folosind un eșantion de 22 de țări din baza de date CRANET, studiul sugerează că există o variație semnificativă și previzibilă a nivelului de schimb de informații și de adoptare a HRIS în firme din diferite țări și că diferențele naționale, inclusiv contextele culturale și instituționale, au un impact asupra schimbului de informații. Studiul indică, de asemenea, că nivelul de adoptare a HRIS este asociat pozitiv cu schimbul de informații. Autorii discută aceste constatări, implicațiile lor pentru cercetare și practică și abordează limitările împreună cu oportunitățile pentru cercetări viitoare.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch005

INTRODUCERE

Înțelegerea diferențelor naționale este esențială, deoarece organizațiile continuă să își extindă operațiunile dincolo de granițele lor de origine. Cu toate acestea, studiul schimbului de informații și al adoptării tehnologiei informației, două aspecte cheie ale gestionării forței de muncă diverse din punct de vedere geografic și cultural, nu a fost abordat pe deplin dintr-o perspectivă internațională largă într-un singur model de cercetare. Ca răspuns la acest decalaj în literatura existentă, studiul nostru se concentrează pe relația dintre diferența națională, schimbul de informații și sistemele informaționale privind resursele umane (HRIS).

Cultura națională, schimbul de informații și adoptarea tehnologiei informației (IT) au devenit subiecte din ce în ce mai importante în gestionarea membrilor organizației și a informațiilor (Gibson, Porath, Benson și Lawler, 2007; Luo și Shenkar, 2006; Pfeffer, 2005). În special, schimbul de informații și IT sunt teme importante în afacerile globale (Griffith, Cavusgil și Xu, 2008; Torre și Moxon, 2001). În ultimul deceniu, a existat o creștere a atenției acordate unor domenii precum managementul cunoștințelor (Foss & Pedersen, 2004), -managementul participativ (Ichniowski & Shaw, 1999), învățarea organizațională (Kang, Morris și Snell, 2007) și utilizarea strategică a IT (Alavi și Leidner, 2001). Studiile au recunoscut constant că oamenii sunt o sursă importantă de avantaj competitiv susținut. Pentru a-și îndeplini în mod eficient sarcinile, lucrătorii trebuie să fie bine informați despre condițiile interne și externe ale organizației (Pfeffer, 2005). Astfel, schimbul de informații prin sisteme formale și informale facilitează învățarea angajaților și are ca rezultat un avantaj competitiv (Gibson et al., 2007).

Atât cercetarea, cât și practica indică faptul că IT joacă un rol important în managementul cunoștințelor și în învățarea organizațională, făcând posibilă partajarea la nivel de firmă a informațiilor organizaționale, financiare și operaționale (Alavi & Leidner, 2001; Haines & Lafleur, 2008). În special, unele (Becker & Huselid, 1998; Chow, 2005) din literatura de specialitate privind resursele umane recunosc schimbul de informații și IT ca elemente vitale pentru ca organizațiile să dezvolte o astfel de capabilitate. Din ce în ce mai mult, rolul a ceea ce este numit în linii mari HRIS tinde să depășească „automatizarea" și acum devine „informarea" angajaților și managerilor prin accesul ușor la cunoștințele organizaționale (Hendrickson, 2003; Shani & Tesone, 2010). Studiile anterioare au încercat să examineze impactul IT asupra nivelului de partajare a informațiilor în contextele tehnologiilor precum sistemele de comunicații și sistemele de întreprindere (Alavi & Leidner, 2001; Dav enport, 1998), dar au existat puține cercetări privind IT-ul legat de HR în relație cu schimbul de informații la nivel de organizație.

În plus, pe măsură ce tot mai multe firme „se globalizează" pentru achiziționarea de materiale și muncitori și în căutarea unor vânzări suplimentare, a existat un corp amplu de cercetări privind rolul diferențelor naționale în multe dimensiuni ale activităților firmei (Ichniowski & Shaw, 1999; Katz & Townsend, 2000; Kogut & Singh, 1988; Niederman & Kundu, Telggs, & Kundu; & Yin, 2003). Recent, studiile au examinat rolul culturii naționale asupra practicilor organizaționale precum schimbul de informații (Chow, Harrison, McKinnon și Wu, 1999; Shin, Ishman și Sanders, 2007). Majoritatea acestor studii s-au concentrat pe doar două sau trei țări și diferențele asociate în -schimbul de informații, stiluri de management și altele. În acest sens, studiile care utilizează un eșantion mare de date din mai multe țări pot avansa și mai mult în înțelegerea noastră asupra impactului culturii naționale asupra schimbului de informații.

În cele din urmă, au existat mai multe studii care examinează relația dintre cultura națională și adoptarea și utilizarea IT (Martinsons, 1994;

Straub, 1994). Cu toate acestea, există cercetări limitate care se concentrează pe IT-ul legat de HR într-un cadru cultural național. Legat de studierea variației pe care diferența națională o provoacă în practicile organizaționale, un număr tot mai mare de studii recente (Parboteeah & Cullen, 2003; Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007; Tung, 2008) sugerează necesitatea includerii nu numai a culturii naționale, ci și a contextelor instituționale atunci când se examinează diferența națională.

Studiul nostru încearcă să răspundă nevoii unei anchete mai ample asupra diferențelor naționale, a schimbului de informații și a adoptării IT (sau Sisteme Informaționale pentru Resursele Umane, HRIS) legate de HR. În acest studiu, diferența națională este evaluată folosind două dimensiuni: cultura națională și contextele instituționale. În primul rând, oferim o scurtă trecere în revistă a trei fluxuri de cercetare: diferențele naționale, schimbul de informații și HRIS. Apoi, prezentăm un cadru teoretic care integrează cultura națională și factorii instituționali și dezvoltăm mai multe ipoteze pentru a testa relațiile dintre diferența națională, schimbul de informații și adoptarea HRIS . Evaluăm datele la nivel de firmă dintr-un eșantion de 22 de țări din baza de date CRANET pentru a evalua semnificația unor astfel de relații.

Analiza noastră indică o variație semnificativă a nivelului de schimb de informații și de adoptare HRIS între diferite țări și diferențe naționale, inclusiv contexte instituționale precum economia și educația. În plus, cercetarea noastră sugerează că diferențele naționale, cum ar fi tendința sistematică de a evita incertitudinea și nivelul educațional, sunt predictori puternici pentru variațiile nivelului de schimb de informații. Constatăm că dezvoltarea economică a unei țări este un predictor important pentru variațiile în adoptarea HRIS. Adică, țările cu niveluri mai ridicate de industrializare și educație și niveluri mai scăzute de evitare a incertitudinii tind să prezinte rate mai mari de schimb de informații și de adoptare HRIS. Analiza noastră indică, de asemenea, că adoptarea HRIS este asociată pozitiv cu schimbul de informații. În cele din urmă, discutăm aceste constatări, implicațiile lor pentru cercetare și practică și abordăm limitările muncii noastre, împreună cu oportunitățile pentru cercetări viitoare.

Contribuțiile acestui studiu sunt clare. Deși a existat mult interes de cercetare în schimbul de informații și IT pentru HR, studiul acestor două practici organizaționale inovatoare simultan - printr-un cadru transnațional este rară. Majoritatea studiilor anterioare privind schimbul de informații și HRIS au avut tendința de a se concentra pe o singură organizație sau, cel mult, una sau două țări. Considerăm că contribuția majoră a acestui studiu este dezvoltarea unui cadru teoretic de cercetare care să integreze factori culturali și instituționali pentru a înțelege aceste două teme importante în managementul informației globale. Acest cadru poate fi util pentru a studia adoptarea altor inovații organizaționale de către firme din diferite țări. O altă contribuție majoră este aceea că acest studiu prezintă constatări transnaționale ample din mai multe regiuni ale lumii despre adoptarea - schimbului de informații și HRIS. Acest lucru aruncă o lumină deosebită asupra rolului culturii naționale și al instituțiilor societale pentru explicarea unei variații semnificative a inovațiilor organizaționale și tehnologice în firme din diferite țări. Concluziile acestui studiu sugerează că cercetătorii și managerii deopotrivă ar trebui să acorde o atenție deosebită influenței factorilor culturali și instituționali ai unei națiuni asupra adoptării și difuzării schimbului de informații și HRIS. Mai multe căi de cercetare viitoare reies din aceste constatări și sugestii.

LITERATURA DE FOND

Studiul de față se concentrează pe o relație între schimbul de informații, HRIS și diferențele naționale. Instituționalismul organizațional este

perspectiva teoretică călăuzitoare. Prin această lentilă teoretică, organizațiile „sunt influențate de contextul lor instituțional” (Greenwood, Oliver, Suddaby și Sahlin, 2008, p. 3). Cercetătorii din teoria instituțională s-au concentrat parțial asupra modului în care contextul organizațiilor creează „un impuls inexorabil către omogenizare” care conduce organizațiile dintr-un context comun (cum ar fi aceeași țară) să aibă practici organizaționale similare (DiMaggio & Powell, 1983, p. 147). Din această perspectivă, fiecare țară tinde să aibă forțe cognitive de reglementare, normative și culturale distincte, care presează organizațiile să fie similare într-o țară și distincte în comparație cu organizațiile din alte țări (Scott, 2008). Aceste forțe instituționale care influențează practicile organizaționale sunt destul de variate, dar cultura națională, dezvoltarea economică și nivelurile generale de educație ale unei țări au fost un focus recurent. Această secțiune oferă o scurtă trecere în revistă a literaturii conexe privind schimbul de informații, HRIS și diferențele naționale, înainte de a dezvolta ipoteze în secțiunea următoare.

Partajarea informațiilor. Partajarea informațiilor este o practică organizațională inovatoare care determină organizațiile să mărească cantitatea de date interne ale companiei și informații organizaționale disponibile membrilor organizației pentru o mai mare productivitate și inovație. Schimbul de informații a primit recent un interes considerabil în cercetarea academică și practica industriei. Interesul în creștere este atribuit tendinței, atât la nivel societal, cât și organizațional, către o mai mare abilitare a lucrătorilor (Kang și colab., 2007), luarea deciziilor descentralizate (Pfeffer, 1998) și adoptarea IT organizațională (Alavi și Leidner, 2001). Au existat sugestii, precum și constatări empirice că o mai mare adoptare a schimbului de informații este asociată cu niveluri mai ridicate de învățare individuală și performanță organizațională (Chow și colab., 1999). Practicile de schimb de informații sunt acum adoptate pe scară largă în gestionarea alianțelor strategice și a rețelelor lanțului de aprovizionare (Lee, 2000; Samaddar, Nargundkar și Daley, 2006).

În mod similar, sa acordat multă atenție rolului schimbului de informații și influența acesteia asupra performanței organizaționale. De exemplu, Pfeffer (2005) a recunoscut schimbul de informații ca o modalitate importantă de a produce și de a susține avantajul competitiv de către organizații față de concurenții lor. Din această perspectivă, este esențial pentru organizații să informeze oamenii despre strategia de afaceri, performanța financiară și alte probleme și să îi ajute în procesul de a crea sens (Ah mad & Schroeder, 2003). Gibson şi colab. (2007) au sugerat că practica organizațională de schimb de informații îmbunătățește capacitatea și potențialul angajaților de a aduce mai multe contribuții la unitățile și organizațiile lor și este legată pozitiv de performanța financiară a firmei. Partajarea informațiilor este, de asemenea, considerată a fi unul dintre elementele de bază pentru un sistem de lucru de înaltă performanță (Becker & Huselid, 1998). În ciuda acestui interes, nu s-au făcut prea multe eforturi în literatura de specialitate pentru a înțelege schimbul de informații dintr-o perspectivă internațională.

Sisteme informaționale privind resursele umane (HRIS). Există numeroase studii despre HRIS (DeSanctis, 1986; Haines & Lafleur, 2008; Hendrickson, 2003; Kovach & Cathcart, 1999; Mayfield, Mayfield, & Lunce, 2003; Ngai & Wat, 2006; Teo, Lim, & Fed07ric). Aceste studii recunosc în general că IT-ul promite beneficii precum automatizarea sarcinilor administrative de HR, acces facil la datele legate de angajați și livrarea rapidă a datelor financiare și operaționale ale unei firme către angajați. Mai multe studii oferă o revizuire a HRIS, inclusiv unele roluri generale și beneficii ale IT pentru HR (DeSanctis, 1986; Mayfield și colab., 2003). Recent, studii suplimentare (Haines & Lafleur, 2008; Hussain,

Wallace, & Cornelius, 2007; Kovach & Cathcart, 1999) au abordat influența HRIS asupra sarcinilor HR. În acest sens, unele studii (de exemplu, Hussain și colab., 2007; Mayfield și colab., 2003; Shani și Tesone, 2010) au sugerat chiar creșterea rolului IT în domenii strategice de HR, care depășește rolul său tradițional (de exemplu, automatizarea sarcinilor administrative de HR). Studiile arată roluri mai active ale HRIS, ca să permită învățarea organizațională și gestionarea cunoștințelor (Mayfield și colab., 2003), schimbarea radicală a organizației (Tansley, Newell și Williams, 2001) și transformarea rolului funcției de resurse umane în cadrul organizațiilor care împuternicesc angajații prin acces ușor la informații (Hendrickson, 2003; Shani și Tesone, 22010).

În general, studiile despre HRIS sunt limitate la o singură organizație sau, cel mult, la o singură țară și nu au acces la HRIS printr-o perspectivă transnațională. De exemplu, Haines și Lafleur (2008) au evaluat asocierile dintre vârsta IT și rolurile și eficacitatea HR. Studiul lor a evaluat datele bazate pe sondaje de la directorii de resurse umane ai firmelor din Canada. Tansley și colab. (2001) au prezentat un rol activ al HRIS integrat în cursul reinginierii proceselor de afaceri. Cercetarea lor de caz se bazează pe o singură organizație din Marea Britanie. Ngai și Wat (2006) au studiat beneficiile și barierele percepute în calea implementării HRIS. Ei au extras datele unui sondaj de la consultanții HRIS și managerii de resurse umane din Hong Kong. În sfârșit, Teo și colab. (2007) au raportat adoptarea și difuzarea HRIS folosind datele de sondaj de la firme din Singapore. O excepție notabilă este studiul lui Martinsons (1994) care a examinat adoptarea HRIS în Hong Kong și Canada. Este în mod clar necesară o cercetare mai largă. Cercetările recente realizate de Panayotopoulou, Galanaki și Papalexandris (2010) și Strohmeier și Kabst (2009) au extins focalizarea obișnuită pe o singură țară pentru a evalua managementul resurselor umane asistat de IT în mai multe țări europene.

Diferențele naționale. Pe măsură ce operațiunile de afaceri devin globalizate, înțelegerea diferențelor naționale devine din ce în ce mai importantă pentru gestionarea eficientă a oamenilor, a comunicării și a resurselor organizaționale. Există o recunoaștere largă în omogenitatea țării și eterogenitatea între țări pe care multe eforturi de cercetare bazate pe teorie instituțională le-au observat (Greenwood și colab., 2008). Datorită acestei necesități crescânde în contextele de afaceri globale, mai multe studii au adoptat perspective interculturale sau naționale asupra problemelor din mai multe domenii de afaceri (Chow și colab., 1999; Gerhart & Fang, 2005; Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 2006; Katz & Townsend, 2000; Myers & Tan, Pagell2, Katz & Tan; 2005; Shin et al., 2007; Tsui et al., 2007).

Există diverse cadre culturale disponibile pentru investigarea rolului diferențelor naționale (vezi Myers & Tan, 2002; Tsui et al., 2007). Dintre acestea, lucrarea lui Hofstede (1980) a fost una dintre cele mai populare referințe pentru - studiile transnaționale (Gallivan & Srite, 2005; Gerhart & Fang, 2005; Kirkman, Lowe și Gibson, 2006;
Leidner & Kayworth, 2006). Cadrul său ca - analizează cultura națională din patru dimensiuni: evitarea incertitudinii, distanța de putere, musculatura și individualismul. Un număr tot mai mare de studii recente privesc diferențele naționale atât din punct de vedere cultural (de exemplu, individualism), cât și din aranjamentele instituționale (de exemplu, industrializarea). De exemplu, Parboteeah și Cullen (2003) susțin că explorarea influenței diferenței naționale asupra unor subiecte precum centralitatea muncii trebuie să ia în considerare nu numai cultura națională, ci și aranjamentele instituționale precum educația, economia și industrializarea. De asemenea, un studiu realizat de Sundqvist, Frank și Puumalainen (2005) a luat în considerare atât bogăția economică, cât și variabilele culturale

pentru a examina adoptarea comunicațiilor fără fir în diferite țări.

TEORIA RELEVANTA

Acest studiu este interesat de două tipuri specifice de inovare organizațională - schimbul de informații și adoptarea HRIS - în contexte internaționale. Prin urmare, fundalul teoretic al - preferințelor sistematice ale lucrătorilor în funcție de originea națională se află în literatura despre diferența națională. Studiile anterioare trans-naționale despre managementul informațiilor au acordat multă atenție culturii naționale, dar numai un număr limitat de studii, după cunoștințele noastre, au examinat instituțiile societale sau naționale în ancheta lor trans-țară. „ Națiunea și cultura nu se suprapun complet, că națiunile diferă în multe aspecte dincolo de valorile culturale" (Tsui et al., 2007, p. 462).

De exemplu, cercetarea Gooderham et al. (1999) asupra practicilor de management colaborativ a investigat modelele de schimb de informații în mai multe țări europene. Înțelegerea influențelor instituționale bazate pe națiune include atât cultura națională, cât și alți factori (Greenwood et al., 2008; Hofstede & Hofstede, 2005); cu toate acestea, nu există o listă completă a ceea ce includ acestea. Prin urmare, abordăm diferența națională luând în considerare dimensiunile culturale și alți factori instituționali societali.

Pentru cultura națională, ne bazăm pe cadrul cultural menționat anterior dezvoltat de Hofstede (Hofstede, 1980; Hofstede & Hofstede, 2005). Hofstede definește cultura ca „programarea colectivă a minții" (Hofstede, 1980, p. 13) și prezintă diferențe în culturile la nivel național (Hofstede, 1980; Hofstede & Hofstede, 2005). Cadrul său original (1980) include patru - dimensiuni ale culturii naționale și examinăm în special două dintre ele: evitarea incertitudinii și distanța de putere. Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2005) notează că evitarea incertitudinii și distanța de putere, printre alte dimensiuni culturale, sunt două dimensiuni cele mai importante pentru înțelegerea organizațiilor. În mod similar, studiile anterioare au subliniat că evitarea incertitudinii și distanța de putere, printre dimensiunile culturale ale lui Hofstede, tind să afecteze puternic deciziile managementului privind inovarea organizațională (Png, Tan și Wee, 2001). Katz și Townsend (2000) notează de asemenea „pentru a înțelege de ce managerii iau decizii care afectează proiectarea infrastructurilor organizaționale, evitarea incertitudinii și distanța de putere au fost sugerate ca factori importanți ai culturii naționale" (pp. 25-26). În această linie similară, numeroase studii au arătat că evitarea incertitudinii și distanța de putere sunt cele mai importante dimensiuni culturale pentru înțelegerea managementului informației în contexte globale (Agourram & Ingham, 2007; Erumban & de Jong, 2006; Everdingen & Waarts, 2003).

Evitarea incertitudinii se referă la „măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații ambigue sau necunoscute" (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 167). „La nivel cultural, tendințele spre rigiditate și dogmatism, intoleranța față de diferite opinii, tradiționalismul" (Hofstede, 1980, p. 155) sunt susceptibile să fie puternic prezente într-o țară cu o mare evitare a incertitudinii . Cultura de evitare a incertitudinii ridicate tinde să evite orice noi practici care „ar putea pune sub semnul întrebării certitudinile de astăzi" (Hofstede & Hofstede, 2005, p. 256) și să lase planificarea, controlul și deciziile specialiștilor sau membrilor cheie (Hofstede & Hofstede, 2005). Astfel, noile practici organizaționale sunt mai puțin probabil adoptate într-o țară cu evitarea ridicată a incertitudinii. De exemplu, studiile anterioare privind adoptarea IT au demonstrat că țările cu evitarea incertitudinii ridicate sunt adverse față de risc și sunt mai puțin susceptibile de a adopta inovația tehnologică (Gaspay, Dardan și

Legorreta, 2008).

Distanța de putere este definită ca „măsura în care membrii mai puțin puternici ai instituțiilor și organizațiilor dintr-o țară se așteaptă și acceptă că puterea este distribuită *inegal”* (Hof stede & Hofstede, 2005, p. 46, subliniere adăugată). Într-o țară cu distanță mare de putere, puterea și autoritatea sunt concentrate asupra superiorilor, iar subordonații depind puternic de deciziile superiorilor. Subordonații tind să aibă „teamă de a nu fi de acord cu superiorii” (Hofstede, 1980, p. 92) și o astfel de distribuție inegală a puterii nu este probabil să fie contestată într-o țară cu distanță mare de putere (Hofstede, 1980; Hofstede & Hofstede, 2005). Ca rezultat, este posibil ca organizațiile dintr-o astfel de țară să adopte o luare a deciziilor mai centralizate și o structură organizațională de sus în jos. De asemenea, inovațiile organizaționale care promovează valori și practici împotriva distribuției inegale a puterii sunt mai puțin probabil adoptate într-o țară cu distanță mare de putere.

Mediul instituțional al unei națiuni include forțe suplimentare dincolo de cultura națională pentru a înțelege practicile organizaționale și acțiunile manageriale (Neumayer & Perkins, 2005; Parboteeah & Cullen, 2003). Acest cadru teoretic a fost din ce în ce mai utilizat în studiul adoptării IT (Weerakkody, Dwivedi și Irani, 2009). „ Instituțiile au mai multe fațete” (Scott, 2008, p. 48), iar instituțiile naționale au elemente diferite. Literatura de specialitate recunoaște că contextele instituționale ale unei națiuni includ diferite tipuri de dimensiuni, cum ar fi structurile politice (de exemplu, reglementările guvernamentale) și factorii economici (de exemplu, nivelul de industrializare) și recunoaște că deciziile

privind practicile organizaționale sunt influențate de aceste contexte instituționale (Scott, 2008). Două în contexte instituționale - industrializarea și educația - sunt deosebit de importante în acest studiu, deoarece au fost considerați factori importanți în numeroase studii instituționale privind adoptarea inovației organizaționale și tehnologice (Bagchi, Hart și Peterson, 2004; Martinez & Williams, 2010; Neumayer & Perkins, 2005; Parbotee, Tellis et al. 2003; Zhao, Kim, Suh și Du, 2007).

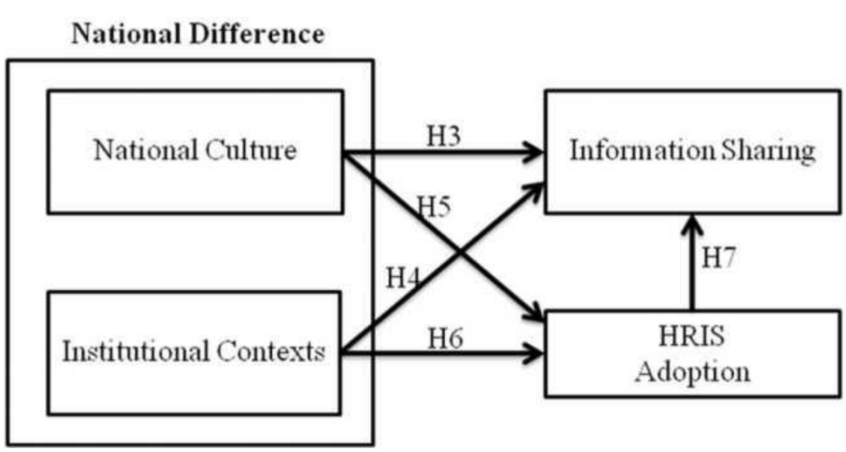
Industrializarea este un element important, indicând cât de dezvoltată este o anumită țară din punct de vedere economic. Studiile au sugerat că industrializarea are o mare influență asupra aspectelor mai largi ale deciziilor și activităților economice (Par boteeah & Cullen, 2003; Zhao et al., 2007). Cu cât o țară este mai industrializată, cu atât firmele din acea țară devin mai receptive la noile practici inovatoare și standarde tehnice (Neumayer & Perkins, 2005). Astfel, țările industrializate sunt susceptibile de a adopta noi inovații tehnologice mai repede decât omologii lor (Bagchi și colab., 2004; Martinez & Williams, 2010; Zhao și colab., 2007).

În plus, educația ca „o instituție puternică ” (Parboteeah & Cullen, 2003, p. 141) este strâns legată de nivelul capacității de inovare din diferite țări. „Educația implică expunerea - oamenilor la un flux constant de idei noi, ceea ce îi face mai receptivi la inovații” (Tellis et al., 2003, p. 194). Educația crește capitalul uman, care servește o infrastructură socială importantă pentru ca noile practici să fie adoptate și implementate în firme și țări. Prin urmare, „firmele cu forță de muncă mai bine educată nu numai că au șanse mai mari de a cunoaște noile practici organizaționale, dar vor găsi probabil că este mai ieftin să le implementeze” (Neumayer & Perkins, 2005, p. 247). Astfel, persoanele cu niveluri mai înalte de educație tind să fie mai receptive la inovații (Tellis et al., 2003) și, de asemenea, țările cu un nivel ridicat de educație au mai multe șanse să adopte noi practici.

IPOTEZE DE CERCETARE

Pe baza secțiunii anterioare, această secțiune dezvoltă mai multe ipoteze despre relațiile dintre diferențele naționale, schimbul de informații și HRIS (Figura 1). Propunerea de bază în proiectarea cercetării este că variația semnificativă a nivelului de schimb de informații și de adoptare a HRIS în organizații are loc în diferite țări, pe baza factorilor naționali subiacente. Designul cercetării ne permite să evaluăm dacă variația se explică prin diferențele dintre cultura națională (evitarea incertitudinii, distanța la putere) și aranjamentele instituționale

Figure 1. Theoretical relationships and research design



(industrializare, nivel de educație).

Diferența de partajare a informațiilor. Literatura de bază sugerează că diferențele naționale contează în ceea ce privește inovația tehnologică și organizațională și propune de ce organizațiile din diferite țări diferă în ceea ce privește practicile organizaționale, luarea deciziilor și adoptarea tehnologiei. În mod specific, Chow (2005) a demonstrat că diferențele naționale explică variația practicilor de management, în special a sistemelor de muncă de înaltă performanță, în diferite țări. Pagell și colab. (2005) au arătat că diferența națională explică în mod semnificativ variația în luarea deciziilor și comportamentele managerului de operațiuni. Neumayer și Perkins (2005) au subliniat variația adoptării inovațiilor organizaționale, cum ar fi ISO 9000, în diferite țări, pe baza contextelor instituționale ale națiunii . Straub (1994) a explicat variația adoptării tehnologiei în Japonia și SUA folosind cadrul cultural al lui Hofstede. Alte studii (Leidner & Kayworth, 2006; Myers & Tan, 2002; Tsui et al., 2007) oferă studii din literatura de specialitate a studiilor transnaționale existente despre management și IT.

Unele studii sunt deosebit de relevante pentru schimbul de informații într-un context internațional. De exemplu, Chow et al. (1999) au raportat variația schimbului de informații în Taiwan și Australia, aducând astfel de diferențe culturii naționale. Shin și colab. (2007) au demonstrat influența valorilor culturii asupra practicilor de schimb de informații din China. În plus, Ahmad și Schroeder (2003) au arătat că există o variație semnificativă între practicile de afaceri, cum ar fi schimbul de informații, în diferite țări. Diferențele naționale par să influențeze gradul de inovație (Shane, 1995). Luând în considerare schimbul de informații ca un tip de inovație organizațională, este de așteptat ca firmele din unele țări să aibă mai multe șanse să adopte schimbul de informații în practicile lor de afaceri decât cele din alte țări. Astfel, propunem:

Ipoteza 1a: Nivelul de schimb de informații în cadrul organizațiilor va fi semnificativ diferit de la o țară la alta.

În plus, pe baza cercetărilor lui Gooderham și colab. (1999) privind practicile de MRU colaborative în Europa, anticipăm nivelurile comparative așteptate de schimb de informații pentru unele țări, dar nu pentru toate, pe care le considerăm. Danemarca și Norvegia au fost semnificativ mai mari decât Regatul Unit în ceea ce privește practicile de resurse umane colaborative, în timp ce Germania, Franța și Spania au fost semnificativ mai mici decât Anglia în utilizarea acestor practici. Acestea reflectă atât forțe culturale, cât și alte forțe instituționale, cum ar fi nivelul înalt de sindicalizare și mandatele legale de a partaja informații cu angajații din Scandinavia și o acordare instituțională relativ mai puternică a unei autonomii manageriale puternice organizațiilor în țări precum Spania și Regatul Unit. Pe baza modelelor observate în rezultatele lui Gooderham et al. (1999), se propune următoarea ipoteză:

Ipoteza 1b: Nivelul de schimb de informații - observat în organizațiile din țările scandinave este ridicat în comparație cu toate celelalte țări investigate, în timp ce țările germanice, Spania și Franța vor prezenta modele mai scăzute de schimb de informații, iar Regatul Unit va avea niveluri intermediare ale acestor practici.

Cercetările comparative realizate de Brewster, Mayrhofer și Morley (2000) au constatat, în general, că organizațiile din țările din sud-estul și centrul Europei au practici de MRU mai puțin dezvoltate decât țările din nordul Europei. Este probabil ca acest lucru să fie parțial legat de dezvoltarea economică generală și de tradițiile mai slabe ale democrației la locul de muncă. Pe baza acestei cercetări se propune următoarele. **Ipoteza 1c:** Nivelul de schimb de

informații observat în organizațiile din Italia, Grecia, Turcia, Slovacia și Bulgaria va fi mai scăzut decât cel observat în țările din nordul Europei.

Diferențele în adoptarea HRIS. Astăzi, IT influențează semnificativ designul organizațional, schimbul de informații și luarea deciziilor. Astfel, pe lângă schimbul de informații, HRIS este o dimensiune importantă pentru strategia de afaceri (Ko vach & Cathcart, 1999) în contexte internaționale. Diferențele naționale contează pentru gestionarea informației în contexte internaționale (Agourram & Ingham, 2007; Ein-Dor, Segev, & Orgad, 1993; Katz & Townsend, 2000; Leidner & Kayworth, 2006; Veiga, Floyd, & Dechant, 2001). Studiile anterioare au arătat că există o variație semnificativă în adoptarea diferitelor tipuri de -inovații tehnologice, inclusiv e-mail (Straub, 1994), tehnologia frame relay (Png și colab., 2001), ERP (Everdingen & Waarts, 2003), tehnologia fără fir (Sundqvist și colab.), Internet (Sundqvist și colab.), (20005) et al., 7 și alții (Bagchi și colab., 2004; Chai și Pavlou, 2004; Straub, Loch și Hill, 2001), iar această variație a fost atribuită diferențelor de cultura națională și altor factori instituționali care variază de la o țară la alta. De asemenea, este de așteptat să existe o variație semnificativă a nivelului de adoptare a HRIS în diferite țări. Astfel, propunem:

Ipoteza 2a: Va exista o diferență semnificativă în nivelul de adoptare a HRIS de la o țară la alta.

În plus, anticipăm două modele specifice pentru nivelul de adoptare a HRIS în țări. Primul model este legat de diferențele de nivel de adoptare a tehnologiei în diferite regiuni geografice. Studiile existente sugerează că țările din America de Nord și Europa au un nivel ridicat de adoptare într-o gamă largă de tehnologii, în comparație cu alte regiuni (Bagchi et al., 2004; Chinn & Fairlie, 2007; Comin & Hobijn, 2004). Acest lucru este atribuit infrastructurii naționale (de exemplu, economie liberă, comerț deschis, cheltuieli mari cu tehnologie) care este favorabilă pentru adoptarea de noi inovații tehnologice (Chinn & Fairlie, 2007; Comin & Hobijn, 2004). Cercetările comparative (Tellis et al., 2003; Vicente & Lopez, 2006) sugerează, de asemenea, că țările scandinave s-au dovedit a fi mai rapide în adoptarea noilor tehnologii decât alte țări europene. Pe baza acestor constatări, propunem că va exista un model similar observat în adoptarea HRIS.

Ipoteza 2b: Nivelul de adoptare a HRIS observat în organizațiile din țările scandinave, SUA și Canada este ridicat în comparație cu toate celelalte țări investigate.

Al doilea model pe care îl anticipăm în urma adoptării HRIS este legat de Ipoteza 1c, proiectând că țările din nordul Europei au practici de MRU mai dezvoltate decât țările din sud-estul și centrul Europei. HRIS sunt implementate pentru a sprijini practicile tradiționale de MRU (de exemplu, sarcini administrative de resurse umane) (DeSanctis, 1986) și, de asemenea, să permită practici de MRU noi sau transformatoare (de exemplu, împuternicirea angajaților, gestionarea cunoștințelor) (Shani & Tesone, 2010; Tafti, Mithas și Krishnan, 2007). În acest sens, țările cu practici MRU mai dezvoltate sunt probabil să adopte HRIS mai rapid decât țările cu practici MRU mai puțin dezvoltate. Astfel, proiectăm că modelul de diferențe notat în Ipoteza 1c ar trebui să fie văzut în adoptarea HRIS.

Ipoteza 2c: Nivelul de adoptare HRIS observat în organizațiile din Italia, Grecia, Turcia, Slovacia și Bulgaria va fi mai scăzut decât cel observat în țările din nordul Europei.

Valori culturale și schimb de informații. După cum sa menționat mai devreme, diferențele

naționale pot fi luate în considerare prin intermediul valorilor culturale și al altor aranjamente instituționale. În primul rând, mai multe studii susțin că numai valorile culturale influențează semnificativ practicile de management ale organizațiilor din diferite țări. De exemplu, Chow et al. (2005) au examinat dacă valorile culturale precum individualismul și distanța de putere sunt asociate pozitiv sau negativ cu nivelul de schimb de informații și au constatat că diferențele în schimbul de informații din Taiwan și Australia „sunt în concordanță cu caracteristicile culturale ale culturilor chineze și anglo-americane" (p. 579).

Partajarea informațiilor este o practică organizațională care pune accent pe împuternicirea angajaților, participarea (Gibson și colab., 2007) și luarea deciziilor informate de către diferite niveluri de lucrători, inclusiv angajații care nu fac parte din conducere. Astfel, poate fi considerată o practică organizațională inovatoare (Chow și colab., 1999) privind modul în care organizațiile comunică cu angajații lor (Black, 2005). Studiile anterioare arată că există o relație între cultura națională și inovația și practica organizațională (Shane, 1995). Unele studii au prezis că distanța de putere în cadrul lui Hofstede ar influența negativ adoptarea participării lucrătorilor (Black, 2005) și a structurii organizaționale descentralizate (Katz & Townsend, 2000). Firmele dintr-o țară cu distanță mare de putere ar fi mai puțin probabil să adopte o astfel de practică inovatoare care urmărește „informarea" membrilor organizației prin mai multe fluxuri de informații intra-organizaționale și poate duce la o mai mare autonomie a angajaților și participare la luarea deciziilor, deoarece o astfel de practică inovatoare („partajarea informațiilor") nu este de natură să susțină structura existentă a inegalității sociale. În plus, schimbul de informații ca inovație organizațională ar fi relativ nou în unele țări decât în altele. Oamenii dintr-o țară cu niveluri ridicate de evitare a incertitudinii sunt mai puțin toleranți cu practicile inovatoare (Shane, 1995), deoarece inovația vine adesea cu schimbarea organizațională al cărei rezultat este necunoscut dinainte. Astfel, evitarea incertitudinii mari ar putea conduce organizațiile să fie reticente în a implementa schimbul de informații ca o nouă - practică organizațională.

Ipoteza 3a: Evitarea incertitudinii va fi asociată negativ cu nivelul de partajare a informațiilor.

Ipoteza 3b: Distanța de putere va fi asociată negativ cu nivelul de partajare a informațiilor.

Aranjamente instituționale și schimb de informații. Pe lângă valorile culturale, alți factori instituționali sunt importanți de luat în considerare. Conform teoriei instituționale (DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2008), deciziile la nivel de firmă cu privire la practicile inovatoare apar în contexte instituționale mai largi. Gooderham și colab. (2006) au sugerat că aranjamentele instituționale influențează - practicile manageriale și organizaționale. Adoptarea schimbului de informații ca inovație nu ar face excepție. În literatura de specialitate există diferite tipuri de instituții sociale într-o țară (Scott, 2008) și astfel diferite instituții sociale pot fi considerate predictori pentru variația nivelului de schimb de informații. Studiile anterioare au fost deosebit de interesate de instituțiile politice, economice și de învățământ (sau aranjamentele instituționale) și au demonstrat influența acestor dimensiuni instituționale asupra practicilor organizaționale, cum ar fi centralitatea muncii (Parboteeah & Cullen, 2003) și ISO 9000 (Neumayer & Perkins, 2005).

Examinăm relația pe care variabilele instituționale economice și cele legate de educație o au cu schimbul de informații. Aceste variabile instituționale reprezintă nivelul de dezvoltare a țării (Par boteeah & Cullen, 2003). S-au dovedit a fi predictori instituționali importanți pentru adoptarea practicilor

organizaționale și a inovației (Bagchi și colab., 2004; Martinez și Williams, 2010; Neumayer și Perkins, 2005; Parboteeah și Cullen, 2003; Tellis și colab., 2003; Zhao și colab., 2007). Studiile anterioare arată că industrializarea ridicată și nivelul de educație sunt legate pozitiv de adoptarea inovației organizaționale (Neumayer & Perkins, 2005; Parboteeah & Cullen, 2003). Cu alte cuvinte, țările dezvoltate tind să aibă practici inovatoare mai adoptate decât omologii lor mai puțin dezvoltati (Black, 2005; Chow, 2005; Sundqvist et al., 2005). Astfel, propunem:

Ipoteza 4a: Nivelul de industrializare va fi asociat pozitiv cu nivelul de schimb de informații.

Ipoteza 4b: Nivelul de accesibilitate la educație va fi asociat pozitiv cu nivelul de schimb de informații.

Valorile culturale și adoptarea HRIS. Diverse studii au arătat că valorile culturale explică în mod semnificativ adoptarea și utilizarea IT. Dacă acesta ar putea fi cazul HRIS, ar fi o întrebare interesantă la care să răspundem. Evitarea incertitudinii și distanța de putere sunt doi factori culturali importanți care pot prezice adoptarea inovației tehnologice (Bagchi et al., 2004; Erumban & de Jong, 2006; Katz & Townsend, 2000). De exemplu , Straub (1994) a studiat utilizarea e-mailului și a faxului în companiile din SUA și Japonia și a constatat că companiile din SUA folosesc e-mailul mai pe larg decât omologii japonezi. El a atribuit această variație evitării incertitudinii în cadrul lui Hofstede. PNG și colab. (2001) s-au concentrat pe adoptarea tehnologiei de telecomunicații utilizând distanța de putere a lui Hofstede și evitarea incertitudinii. Studiul lor arată că companiile din țările cu grad ridicat de evitare a incertitudinii sunt mai puțin probabil să adopte tehnologia. Ei au explicat că inovația, cum ar fi noul IT, este percepută ca o creștere a incertitudinii și, astfel, organizațiile din țară cu evitarea ridicată a incertitudinii sunt mai puțin susceptibile de a adopta inovații precum noile tehnologii . Studiile au sugerat că evitarea incertitudinii ridicate este asociată negativ cu difuzarea internetului (Zhao et al., 2007) și tehnologia wireless (Sundqvist și colab., 2005). Similar acestor studii, altele sugerează, de asemenea, că cultura națională poate facilita sau împiedica adoptarea și difuzarea anumitor tehnologii. De exemplu, distanța mare de putere ar restricționa disponibilitatea informațiilor și tehnologiei la anumite grupuri de oameni dintr-o societate sau organizație pentru a menține status quo-ul bazei de putere (Katz & Townsend, 2000). În plus, Everdingen și Waarts (2003) au sugerat că evitarea incertitudinii ridicate și distanța de putere sunt asociate negativ cu adoptarea inovațiilor IT, cum ar fi sistemele de întreprindere. Inovația în sine sau adoptarea tehnologiei este probabil considerată ca un fel de creare de incertitudine. Astfel, propunem urmatoarele:

Ipoteza 5a: Evitarea incertitudinii va fi asociată negativ cu adoptarea HRIS. **Ipoteza 5b:** Distanța de putere va fi asociată negativ cu adoptarea HRIS.

Aranjamente instituționale și SIRH. Rata de adoptare a tehnologiei variază de la o țară la alta (Erumban & de Jong, 2006; Martinez & Wil - liams, 2010). Examinarea contextelor instituționale a fost mult timp un interes în studiile de adoptare a IT (Avgerou, 2001). Studiile au explorat rolul aranjamentelor instituționale ale națiunii pentru explicarea variației în adoptarea diferitelor tehnologii (de exemplu, Internetul) (Comin și Hobijn, 2004; Sundqvist și colab., 2005; Tellis și colab., 2003). Zhao și colab. (2007) au sugerat că organizațiile din țările dezvoltate au mai multe șanse să adopte IT decât cele din țările în curs de dezvoltare. În special, studiul lor arată că un nivel ridicat de industrializare și accesibilitatea la educație națională este legat pozitiv de adoptarea difuzării pe Internet. Țările dezvoltate tind să aibă un nivel

de studii mai înalt și o infrastructură mai bună. Astfel de condiții permit o rată ridicată de adoptare a tehnologiei (Erumban & de Jong, 2006). Alte studii folosesc, de asemenea, nivelul educațional național ca o variabilă importantă în explicarea variației de adoptare a tehnologiei (Comin & Hobijn, 2004; Stremersch & Tellis, 2002). Propunem factori instituționali specifici țării care vor ajuta la explicarea diferențelor în nivelul de adoptare a HRIS în organizațiile din diferite țări, după cum urmează:

Ipoteza 6a: Nivelul de industrializare va fi asociat pozitiv cu adoptarea HRIS.

Ipoteza 6b: Nivelul de accesibilitate la educație va fi asociat pozitiv cu adoptarea HRIS.

HRIS și schimbul de informații. Shin și colab. (2007) au remarcat că IT-ul oferă o infrastructură pentru mai multe schimburi de informații în organizații. HRIS sunt considerate ca o parte importantă a infrastructurii IT organizaționale care sprijină schimbul extins de informații și practici de management al cunoștințelor (Hendrickson, 2003; Hustad & Munkvold, 2005; Mayfield și colab., 2003; Tafti și colab., 2007). De la începuturile sale în anii 1960 (DeSanctis, 1986) HRIS a evoluat împreună cu practicile de resurse umane din cadrul organizațiilor, care s-au transformat, de asemenea, de la managementul personalului (de exemplu, recrutare, formare, negociere, managementul datelor angajaților, evaluarea performanței, compensare) la includerea practicilor inovatoare (de exemplu, partajarea informațiilor, învățarea, participarea angajaților, managementul autonomiei, managementul organizației). et al., 2007). Astfel, pe lângă utilizarea tradițională a „monitorizării" personalului (Tafti și colab., 2007) și a „automatizării" sarcinilor administrative de resurse umane (Hussain și colab., 2007; Niederman, 1999; Shani și Tesone, 2010), a existat un rol mai larg al HRIS ca infrastructură de informare și tehnologia sporită a angajaților Lafleur, 2008; Hendrickson, 2003; Kovach & Cathcart, 1999), care este aliniat cu acele practici strategice și de transformare a resurselor umane, cum ar fi schimbul de informații și responsabilizarea angajaților. Pentru a răspunde acestui rol în creștere, amploarea HRIS a evoluat, de asemenea, de la sisteme informaționale de sine stătătoare la o parte integrantă a unei infrastructuri IT a întreprinderii (Bondarouk & Ruel, 2009; Hendrickson, 2003; Hustad & Munkvold, 2005). Astfel, propunem:

Ipoteza 7: Adoptarea tehnologiei (HRIS) este asociată pozitiv cu nivelul de partajare a informațiilor.

METODE DE CERCETARE

Date

Studiul nostru utilizează date culese prin intermediul rețelei Cranfield privind managementul resurselor umane europene (CRANET). Sondajul CRANET, care a fost realizat din 1990, include un set mare de date la nivel de firmă în practicile de resurse umane din peste 20 de țări. Mai multe studii anterioare (Beck, Kabst și Walgenbach, 2009; Brewster, Wood, Brookes și Ommeren, 2006; Papalexandris și Panayotopoulou, 2004) au folosit baza de date a sondajului CRANET. Procesul de anchetă din 2004 a fost similar cu procedurile anterioare de colectare CRANET - (Tragaskis, Mahoney și Atterbury, 2004). Sondajul, care se concentrează pe o mare varietate de practici de resurse umane, a fost finalizat în 2004 de lideri seniori de resurse umane din firme din 32 de țări. Beck și colab. (2009) raportează o rată de răspuns de 17%. Pentru a evalua prezența oricăror părtiniri asociate cu sectorul și dimensiunea industriei, Stavrou, Brewster și Charalambous (2010) au comparat răspunsurile timpurii și ultimele la sondaj din țările europene cu privire la aceste măsuri și nu au găsit dovezi de părtinire a

răspunsului sistematic. Ei raportează dovezi că procesul de anchetă CRANET, cel puțin în cazul Europei, are ca rezultat eșantioane care sunt „în mare măsură comparabile cu modelele de angajare ale UE pentru organizațiile cu peste 100 de angajați” (p. 942). Firmele din țări cu mai puțin de 100 de firme respondente au fost excluse din această analiză. Detaliile rundelor anterioare de colectare, care sunt similare cu administrația din 2004, sunt discutate în detaliu de Brewster, Tregaskis, Hegewisch și Mayne (1996) și Tragaskis, Mahoney și At terbury (2004). Steinmetz, Schwens, Wehner și Kabst (2011) oferă o critică metodologică detaliată a procesului de anchetă CRANET și găsesc multe puncte forte. Ei observă că, în timp ce eforturile de a colecta un eșantion reprezentativ al - organizațiilor din sectorul public sunt aplicate în mod consecvent între țări, există o oarecare variație în cadrele de eșantionare utilizate de cercetătorii din țară, care

se concentrează cel mai mult pe colectarea de eșantioane reprezentative pentru economiile mai mari ale fiecărei țări. Rezultatul este că diferitele eșantioane pe țară tind să varieze în funcție de dimensiunea organizației și de industriile reprezentate. Pentru cercetarea comparativă transnațională, este ideal ca toate țările să folosească un cadru de eșantionare comun.

Variabile și Măsuri

Sursă de date și eșantion . Analiza noastră include 22 de țări în baza de date CRANET, cu un eșantion total de 6411 firme. Numărul de companii situate în 10 țări (de exemplu, Ungaria, Republica Cehă, Filipine etc.) nu a fost suficient de numeroase (mai puțin de 100 de organizații) pentru o analiză fiabilă. Firmele din acele țări au fost șterse din analizele noastre. Cele 22 de țări incluse sunt: Regatul Unit, Franța, Germania, Suedia, Spania, Danemarca, Țările de Jos, Italia, Norvegia, Elveția, Turcia, Finlanda, Grecia, Austria, Belgia, Bulgaria, Australia, Noua Zeelandă, Israel , SUA, Canada și Slovacia. Aceste țări reprezintă diferite regiuni ale lumii și oferă o privire asupra schimbului de informații și a practicilor HRIS în companii dintr-o gamă largă de medii culturale, de reglementare, naționale și instituționale.

Scala de schimb de informații. Scala de nouă elemente examinează trei domenii cheie ale -activităților interne de afaceri: strategia de afaceri, performanța financiară și organizarea muncii. Pentru fiecare, respondentul chestionarului a indicat cu răspunsuri da/nu dacă angajații profesioniști/tehnici, de serviciu și manual au fost fiecare informați oficial despre fiecare domeniu de interes. Un scor ridicat (pe scara de la 0 la 9) indică faptul că organizația este angajată în schimbul formal de informații între toate grupurile de angajați non-manageri în fiecare dintre aceste trei puncte. O soluție cu un singur factor, folosind analiza componentelor principale, a produs o valoare gen Ei de 3,7 cu sarcini de factor de .47 sau mai mare. Coeficientul de fiabilitate Alpha standardizat este.81. Acești itemi sunt un subset al celor utilizați în scara mai lungă a practicilor de MRU colaborative, folosită de Gooderham și colab. (1999), care a folosit o versiune anterioară a bazei de date CRANET. Tabelul 1 prezintă informații statistice descriptive pentru toate variabilele, iar Anexa prezintă itemii care formează această scală.

Scala de adoptare a sistemului informațional de resurse umane (HRIS) . Măsura adoptării HRIS folosește un singur element pentru a accesa tipul de sistem informatizat de HR computerizat din organizația respondentului. Scala de trei puncte a constat din: (1) „nu au un sistem informatic de resurse umane computerizat”, (2) „sistem de resurse umane în principal independent” și (3) „în primul rând interfațat/integrat într-un sistem de informații de

Table 1. Descriptive statistics

Scales	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Information Sharing	5.50	2.72					
2. HRIS Adoption	2.1382	.69	.07				
3. Log of Educational Attainment	3.77	.78	.23	-.02			
4. Economic GDP per Person	23134.80	6555.59	.16	.08	.44		
5. Power Distance	39.23	19.43	-.12	-.03	-.44	-.58	
6. Uncertainty Avoidance	53.97	21.41	-.21	.01	-.31	-.50	.43

Notes:
1. Means and standard deviations are calculated with the full sample, n = 6411.
2. The Pearson intercorrelation coefficients are presented in the last five columns. Coefficients above.04 are significant at the p <.001.

management mai larg”. După cum sa menționat mai devreme, HRIS s-a schimbat odată cu evoluția practicilor de resurse umane care cuprind managementul personalului și alte practici inovatoare, cum ar fi învățarea organizațională și abilitarea lucrătorilor. Astfel, HRIS a evoluat de la un sistem de înregistrare manual sau non-IT la sisteme informaționale independente și, în cele din urmă, o parte integrantă a sistemului întreprinderii. Aceste trei tipuri (manuale, independente și integrate) de SIRH descriu etapele de dezvoltare ale SIRH (Hendrickson, 2003; Hustad & Munkvold, 2005; Shani & Tesone, 2010). HRIS integrat într-un sistem informatic mai larg al întreprinderii reprezintă cea mai înaltă formă de adoptare a HRIS.

Scalele valorilor culturale naționale. Analiza noastră a folosit cele mai recente scoruri ale țării pentru cele două dimensiuni ale culturii naționale ale lui Hofstede: evitarea incertitudinii și distanța de putere. Aceste scoruri sunt disponibile la www.geert-hofstede.com . Aceleași scoruri de țară sunt raportate și în Hofstede și Hofstede (2005).

Economia națională și nivelurile de educație. Performanța economică, măsurată prin produsul intern brut (PIB) pe cap de locuitor, și nivelurile de educație sunt doi indici cheie ai contextului instituțional mai larg cu care se confruntă firmele dintr-o țară. Datele privind performanța economică națională (PIB pe cap de locuitor) provin din Indicatorii de dezvoltare mondială (WDI) de la Banca Mondială. Deoarece studiul nostru folosește datele sondajului CRANET din 2004, am ales datele WDI din 2003, care este aproape de anul în care a fost efectuat sondajul CRANET. Nivelul mediu de educație națională este măsurat printr-un indice disponibil de la Națiunile Unite. Atât problemele de asimetrie, cât și de curtoză au fost prezente la această scară. Am reușit să eliminăm aceste probleme de distribuție folosind o transformare logaritmică în toate analizele noastre. Multe studii anterioare care utilizează un cadru de teorie instituțională au luat în considerare aceste măsuri economice și ale nivelului de educație în analiza lor (Erumban & de Jong, 2006; Parboteeah & Cullen, 2003; Zhao și colab., 2007).

Proceduri de analiză

Analiza noastră combină două teste statistice: ANO-VA și regresie. Am folosit ANOVA și testul de semnificație cinstit Tukey (Tukey HSD) aferent pentru a evalua comparațiile simultane de perechi multiple propuse în primele două seturi de ipoteze (că există variații în schimbul de informații și adoptarea HRIS între țări). Analizele de regresie au fost utilizate pentru a evalua o - relație pozitivă sau negativă între predictori (cultura națională și aranjamente instituționale) și variabilele dependente (partajarea informațiilor și adoptarea HRIS) prezise de ipotezele de la 3 la 7.

REZULTATE

Tabelul 2 prezintă rezultatele testelor ANOVA și Tukey HSD pentru ipotezele 1a-1c (variația în schimbul de informații în funcție de țară). Aceste seturi de ipoteze au găsit sprijin. Există o variație semnificativă a mijloacelor de schimb de informații bazate pe țară (Ipoteza 1a) în aceste 22 de țări. Tabelul 2 clasifică țările de la scăzut la ridicat și prezintă subseturi omogene de țări în care nivelurile de schimb de informații nu sunt diferite din punct de vedere statistic. De exemplu, țări precum Israel, Turcia și Grecia reprezintă un grup cu un schimb scăzut de informații, în timp ce țări scandinave precum Danemarca, Suedia și Finlanda raportează un nivel ridicat de schimb de informații. După cum anticipează ipoteza 1b, țările scandinave au niveluri ridicate. Finlanda este statistic mai mare decât toate celelalte țări decât Suedia (ambele țări sunt în subgrupul cu cele mai mari medii). În mod similar, Norvegia și Danemarca, deși semnificativ mai mici decât Finlanda și au niveluri similare de partajare a

informațiilor în comparație cu vecinii lor geografici, sunt semnificativ mai mari decât celelalte țări menționate în ipoteza 1b. Mai exact, toate țările scandinave au niveluri semnificativ mai mari decât cele observate în Regatul Unit și în țările germanice (Germania, Austria și Elveția). Singurul rezultat în contradicție cu ipoteza 1b este că mijloacele Spaniei (5.10) și Franței (5.13) nu sunt semnificativ mai mici decât cele ale Regatului Unit

Table 2. ANOVA & Tukey HSD: the variation of information sharing between

Country	Homogeneous Subgroups of Country Means										
Israel	3.4133										
Turkey	3.7372	3.7372									
Greece	4.0060	4.0060	4.0060								
USA	4.2140	4.2140	4.2140	4.2140							
Bulgaria		4.2878	4.2878	4.2878	4.2878						
Austria		4.3925	4.3925	4.3925	4.3925						
Slovakia		4.4902	4.4902	4.4902	4.4902						
Italy		4.5357	4.5357	4.5357	4.5357						
Germany			4.7704	4.7704	4.7704	4.7704					
Switzerland				4.9900	4.9900	4.9900					
Spain					5.1000	5.1000	5.1000				
Canada					5.1198	5.1198	5.1198				
France					5.1250	5.1250	5.1250				
Australia					5.1423	5.1423	5.1423				
New Zealand						5.6255	5.6255	5.6255			
United Kingdom							5.9021	5.9021	5.9021		
Belgium								6.0132	6.0132		
Norway								6.2284	6.2284	6.2284	
The Netherlands								6.3727	6.3727	6.3727	
Denmark									6.5483	6.5483	
Sweden										7.0590	7.0590
Finland											7.5350

Notes:

1. The F-value from the one-way ANOVA was 48.336 and is significant at the $p <.001$ level indicating that there variance between country means are significant.
2. The columns present the country-based means. Country means that are in the same column are not significantly different from one another while countries not included in a common homogeneous subgroup are significantly different at the $p <.05$ level based on the Tukey HSD test.

medie de 5,90 deoarece toate cele trei țări sunt într-un subset omogen comun. De asemenea, am găsit suport parțial pentru ipoteza 1c. Mijloacele din Turcia și Grecia sunt semnificativ mai mici decât toate țările nord-europene, cu excepția Austriei. În timp ce mijloacele din Bulgaria, Slovacia și Italia sunt semnificativ mai mici decât cele din Marea Britanie și țările scandinave, ele se află într-un subset omogen comun cu țările germanice și Franța.

Tabelul 3 prezintă rezultatele testelor ANOVA și Tukey HSD pentru ipotezele 2a-2c (variația în adoptarea HRIS în funcție de țară). Există o variație semnificativă în funcție de țară în adoptarea HRIS (Ipoteza 2a) în aceste 22 de țări. Tabelul 3 arată că există mai multe grupări distincte de țări în ceea ce privește nivelul de adoptare a HRIS . De exemplu, țări precum SUA, Austria, Danemarca, Turcia și Grecia reprezintă un grup cu adoptare ridicată a HRIS, în timp ce țări precum Noua Zeelandă, Australia, Marea Britanie, Bulgaria și Suedia au niveluri scăzute. Am găsit doar suport parțial pentru ipoteza 2b. SUA (2,41) raportează cel mai înalt nivel de adoptare a HRIS și este semnificativ mai mare decât primele 12 țări din Tabelul 3

Tabelul 3. ANOVA și Tukey HSD: Variația adoptării HRIS între țări

Țară	**Subgrupuri omogene de mijloace de țară**							
Noua Zeelandă	1,8655							
Australia	1,9407	1,9407						
Finlanda	1,9441	1,9441						
Bulgaria	1,9568	1,9568	1,9568					
Slovacia	2,0314	2,0314	2,0314	2,0314				
Regatul Unit	2,0656	2,0656	2,0656	2,0656	2,0656			
Suedia	2,0697	2,0697	2,0697	2,0697	2,0697			
Belgia	2,0877	2,0877	2,0877	2,0877	2,0877	2,0877		
Israel		2,1467	2,1467	2,1467	2,1467	2,1467	2,1467	
Germania		2,1480	2,1480	2,1480	2,1480	2,1480	2,1480	
Norvegia		2,1624	2,1624	2,1624	2,1624	2,1624	2,1624	
Franţa		2,1691	2,1691	2,1691	2,1691	2,1691	2,1691	
Olanda			2.1864	2.1864	2.1864	2.1864	2.1864	2.1864
Canada				2.1980	2.1980	2.1980	2.1980	2.1980
Spania				2.2000	2.2000	2.2000	2.2000	2.2000
Italia				2,2143	2,2143	2,2143	2,2143	2,2143
Elveţia				2,2292	2,2292	2,2292	2,2292	2,2292
Grecia				2,2335	2,2335	2,2335	2,2335	2,2335
Curcan					2,2756	2,2756	2,2756	2,2756
Danemarca						2,3156	2,3156	2,3156
Austria							2,3208	2,3208
STATELE UNITE ALE AMERICII								2,4163

Note:

1. Valoarea F din ANOVA unidirecțională a fost de 11,48 și este semnificativă la nivelul p <.001, ceea ce indică faptul că există variații semnificative între mediile de țară.
2. Coloanele prezintă mijloacele pe țară. Mijloacele de țară care se află în aceeași coloană nu sunt semnificativ diferite una de cealaltă, în timp ce țările care nu sunt incluse într-un subgrup omogen comun sunt semnificativ diferite la nivelul p <.05 pe baza testului Tukey HSD.

(adică cei neincluși în subgrupul omogen din ultima coloană). Organizațiile canadiene (2,19) sunt, de asemenea, semnificativ mai mari decât lista primelor patru țări. Deși acesta nu este un rezultat puternic, a fost anticipat de 2b. Cu toate acestea, rezultatele cu țările scandinave raportează, în cel mai bun caz, un sprijin mixt pentru ipoteza 2b. Media pentru Danemarca (2,32) este relativ ridicată și este semnificativ mai mare decât primele șapte țări. Cu toate acestea, cele care includ Suedia (2,07) și Finlanda (1,94), care se află ambele în subgrupul omogen cel mai scăzut, nu sunt semnificativ mai mari decât media oricărei alte țări. Acest rezultat este, de asemenea, incompatibil cu ipoteza 2c. Ipoteza 2c nu este susținută . În timp ce Slovacia și Bulgaria se află în subgrupul cel mai scăzut omogen, acesta nu este cazul celorlalte țări (Grecia, Turcia și Italia), deoarece se află în subgrupul cel mai înalt omogen și, contrar acestei ipoteze, acele trei medii pe țară sunt semnificativ mai mari decât o țară scandinavă, Finlanda.

În plus, există mai multe țări în care firmele au avut tendința de a avea modele contrastante ridicate versus scăzute de schimb de informații și de adoptare HRIS

, ceea ce este în concordanță cu relația de intercor scăzută a acestor două variabile la nivel de firmă. De exemplu, firmele din SUA au niveluri relativ ridicate de adoptare HRIS, în timp ce au niveluri relativ scăzute de schimb de informații. Suedia avea profilul opus.

Analizele de regresie prezentate în tabelul 4 sugerează că ipoteza 3a este susținută. Adică, există o relație negativă între evitarea incertitudinii și schimbul de informații (P = -.160 și -.165). După cum sa anticipat, nivelurile de evitare a incertitudinii observate în țara de origine a unei organizații sunt legate în mod semnificativ și negativ de nivelul de schimb de informații practicat. Cu toate acestea, contrar ipotezei 3b, există o asociere pozitivă modestă, dar semnificativă, între distanța de putere și partajarea informațiilor (P =.048 și.048). Deși există o corelație negativă semnificativă de ordinul zero (r = -.12) observată în tabelul 1, această relație a devenit pozitivă atunci când intercorelația cu PIB-ul național (-.58) și nivelul de studii (-.44) și evitarea incertitudinii (.43) este controlată. Astfel, spre deosebire de Ipoteza 3b, nu s-a constatat că distanța de putere are o relație negativă cu utilizarea mai multor partajări de informații la nivelurile mai scăzute non-manageriale ale organizației. Analizele suplimentare de regresie în trepte au descoperit că includerea PIB-ului și evitarea incertitudinii după distanța de putere în regresie are ca rezultat o schimbare de la un coeficient negativ la pozitiv pentru distanța de putere.

Am emis ipoteza că performanța economică a unei țări (Ipoteza 4a) și nivelul de educație (Ipoteza 4b) sunt legate pozitiv de adoptarea schimbului de informații. Rezultatele analizei de regresie indică faptul că nivelul de educație națională are o relație semnificativă pozitivă cu nivelul de schimb de informații în organizații (P =.191 și.195). În timp ce PIB-ul pe cap de locuitor este corelat semnificativ cu schimbul de informații (r =.16), această relație devine nesemnificativă (P = -.022/-.012) atunci când intercorelația sa cu nivelul de educație (r =.44) și evitarea incertitudinii (r = -.31) este controlată.

Relația dintre cultura națională, și anume nivelurile de evitare a incertitudinii și distanța de putere, și adoptarea HRIS (Ipotezele 5a și 5b), a fost emisă ipoteza a fi negativă. Cu toate acestea, analiza din Tabelul 4 arată o relație liniară pozitivă între evitarea incertitudinii și adoptarea HRIS (P =.061) și nicio relație între distanța de putere și adoptarea HRIS (P = -.004). Astfel, aceste două ipoteze nu sunt susținute. În plus, am prezis o relație pozitivă între nivelul PIB-ului sau al industrializării unei țări (Ipoteza 6a) și nivelul educațional (Ipoteza 6b) și adoptarea HRIS.

Table 4. Regression analyses

	HRIS Adoption	**Information Sharing**	**Information Sharing**
Scales:	P	P	P
Educational Attainment(log)	-.062**	191***	195***
Economic GDP per Person	139***	-.022	-.012
Uncertainty Avoidance	.061***	-.160***	-.165***
Power Distance	-.004	.048**	.048*
HRIS Adoption	---	---	072***
Adjusted R^2	.013***	075***	.080***

Note:

1. The first column presents the results for the regression on the HRIS adoption dependent variable.
2. The last two columns represent a two-step analysis using Information Sharing as the dependent variable. In that analysis, the first four variables were entered on the first step. The standardized regression weights (P) for that analysis are presented in the middle column. In the final step, the HRIS adoption variable was added and those results are presented in the third data column.

*p <.05 **p <.01 ***p <.001

Analiza confirmă o influență pozitivă a industrializării economice asupra adoptării SIRH (P =.139), dar relația dintre educație și adoptarea SIRH (r =.22) devine ușor negativă (P = -.062) odată ce intercorelația puternică dintre PIB și educație (r =.44) a fost controlată. Acest lucru este contrar ipotezei 6b.

Ipoteza 7 a prezis că există o relație pozitivă între disponibilitatea IT și partajarea informațiilor. Relația bi-variabilă simplă observată în Tabelul 1 între aceste două scale este pozitivă (r =.08). Pentru a aborda această întrebare mai substanțial, schimbul de informații a fost regresat la adoptarea HRIS după ce ceilalți patru predictori au fost incluși în regresie. După cum se arată în coloanele două și trei din Tabelul 4, adăugarea adoptării HRIS (în coloana trei) a dus la o creștere semnificativă a varianței explicate (AR ^{2} =.05; P =.072) și aceasta susține ipoteza 7.

DISCUȚII ȘI IMPLICAȚII

Rezultatele studiului nostru indică clar că există diferențe semnificative în ceea ce privește gradul de partajare a informațiilor și rata de adoptare a HRIS între țări. Această constatare sugerează că schimbul de informații este o practică organizațională care a fost adoptată cu o mare variație între firme din diferite țări. Adoptarea HRIS ca inovație tehnologică, deși poate nu este la fel de variată precum diferențele observate în practicile de schimb de informații, variază semnificativ și în aceste țări. În general, se pare că rata de adoptare a inovației organizaționale și tehnologice diferă semnificativ între firme pe baza diferențelor din țara de origine. Atribuim această variație diferenței dintre cultura națională și aranjamentele instituționale, printre alți factori potențiali. Acest lucru confirmă importanța includerii diferențelor naționale în înțelegerea noastră a adoptării schimbului de informații și HRIS. În plus, rezultatele noastre sugerează că managementul ar trebui să acorde o atenție deosebită culturii și factorilor instituționali ai țării, deoarece iau în considerare adoptarea de noi practici organizaționale și tehnologice și inovații, cum ar fi schimbul de informații și HRIS.

Analiza noastră arată că instituțiile sociale au o putere mai predictivă decât cultura națională. Această constatare este similară cu unele studii, în timp ce diferă de alte studii care examinează adoptarea inovației. De exemplu, mai multe studii (Comin & Hobijn, 2004; Gooderham et al., 2006; Martinez & Williams, 2010; Neumayer & Perkins, 2005; Poutsma, Ligthart, & Veersma, 2006; Scott, 2008; Zhao et al., 2007), precum infrastructura și colab. o nouă practică sau inovație este adoptată într-o țară mai devreme decât în alte țări. Descoperirile din studii precum Zhao et al. (2007) indică, de asemenea, că relația dintre variabilele instituționale cu adoptarea noilor practici/inovații este mai evidentă decât cea a variabilelor culturale.

Pe de altă parte, multe studii care utilizează cadrul Hofstede au arătat o putere predictivă semnificativă a dimensiunilor culturale, cum ar fi evitarea incertitudinii și distanța de putere (Black, 2005; Erumban & de Jong, 2006; Everdingen & Waarts, 2003; Parboteeah & Cullen, 2003; Straub, 1994). Conform studiului nostru, totuși, cultura națională pare să aibă o putere explicativă mai mică decât ceea ce sugerau studiile anterioare și ceea ce am postulat inițial. Acest lucru este valabil mai ales în cazul măsurării distanței de putere, deoarece analiza noastră a arătat că influența distanței de putere asupra partajării informațiilor și adoptării IT pare să aibă un impact marginal. Acest rezultat pare să fie destul de consistent cu concluziile recente ale lui Gerhart și Fang (2005) despre varianța limitată explicată oferită de dimensiunile culturii lui Hofstede . De asemenea, diferențele culturale au explicat mai multe variații în practicile de schimb de informații organizaționale decât în adoptarea HRIS.

Cu toate acestea, în contextul adoptării tehnologiei , studiile anterioare (Png și colab.,

2001; Zhao și colab., 2007) arată constatări similare cu ale noastre. O explicație-
națiune este că acest lucru se poate datora rolului în scădere al dimensiunii puterii sau al „inegalității umane" (Hofstede, 1980, p. 92) în societate în ansamblu și în multe organizații, deoarece formele democratice de guvernare (și management) sunt adoptate mai pe scară largă în multe țări și organizații. De asemenea, viziunea culturii ca „contestată, temporală și emergentă" (Myers & Tan, 2002, p. 11) și „nu static" (Tung, 2008, p. 44) ar putea fi relevantă pentru unele dintre constatările noastre. Într-o notă similară, literatura de specialitate a teoriei instituționale a apreciat din ce în ce mai mult că organizațiile au latitudine în modul în care se adresează presei structurale a mediului instituțional al unei țări pentru a se conforma. Aceasta este cunoscută sub denumirea de perspectivă „agenție" și este un contrapunct la presa „structuralistă" pentru izomorfism adesea asociat cu perspectiva instituțională (Heugens & Lander, 2009; Oliver, 1991).

Spre deosebire de distanța de putere, evitarea incertitudinii, care este „un fapt de bază al vieții umane" (Hofstede, 1980, p. 153), are un nivel mai ridicat de putere explicativă, așa cum se arată în analiza noastră, precum și în studiile anterioare (Bagchi et al., 2004; Erumban & de Jong, 2006; Png et al. 19; al., 2007). Acest lucru se datorează faptului că divergența de evitare a incertitudinii între țări pare a fi persistentă. Astfel, se poate aștepta ca schimbul de informații să fie adoptat continuu ca o nouă practică organizațională de mai multe organizații din întreaga lume („globalizarea" noilor practici sau inovații). În același timp, există încă o variație sau o diferență între țări în ceea ce privește modul în care schimbul de informații ca o nouă practică este adaptată de către fiecare organizație („localizarea" noilor practici sau inovații). Se așteaptă ca HRIS să afișeze modelul similar de adoptare și adaptare de către organizații, așa cum se arată în alte tipuri de tehnologii (DeSanctis & Poole, 1994).

În plus, constatările noastre sugerează că - puterea explicativă a culturii naționale asupra adoptării HRIS nu este puternică. Acest lucru este diferit de propunerile și constatările studiilor anterioare care utilizează diferite tipuri de inovații tehnologice (Bagchi și colab., 2004; Erumban și de Jong, 2006; Veiga și colab., 2001). Credem că acest lucru sugerează că atunci când vine vorba de explicarea variației adoptării IT, cum ar fi HRIS, influența culturii naționale și a forțelor instituționale sunt mai puțin importante în comparație cu variația adoptării schimbului de informații. Partajarea formării are implicații mai directe asupra modului în care angajații sunt tratați într-o organizație și, prin urmare, presa instituțională pentru legitimitate sau „a face lucrurile în mod corect" într-un context național dat va fi mai importantă decât adoptarea - inovațiilor tehnologice (de exemplu, HRIS). Mediile instituționale pot oferi relativ mai multă latitudine variațiilor în adoptarea acestor practici. Acest lucru ar fi valabil mai ales în cazul tehnologiilor relativ mai puțin costisitoare, cum ar fi HRIS. Spre deosebire de tehnologiile scumpe precum sistemele la nivel de întreprindere (de exemplu, ERP), a căror relație cu dimensiunile culturale ale lui Hofstede este considerată mai semnificativă (Everdingen & Waarts, 2003), sistemele informaționale pentru HR necesită relativ mai puține investiții și întreținere și, prin urmare, prezintă relativ mai puține riscuri decât alte tehnologii de întreprindere la scară mai mare. Din acest motiv, este posibil ca astfel de sisteme să fie adoptate mai ușor și poate dura mai puțin timp pentru ca o difuzare largă să aibă loc între firme. Acestea fiind spuse, credem că modul în care o tehnologie IT mai extinsă, cum ar fi un ERP, este implementată și utilizată într-o organizație, va fi mai probabil să se confrunte cu presiunile și constrângerile instituționale cu privire la „modul corect de administrare" într-o țară dată.

Spre deosebire de ipoteza 5 a, relația dintre

evitarea incertitudinii și adoptarea HRIS este considerată pozitivă. Această constatare este contrară celei din studiile anterioare de adoptare a tehnologiei , cum ar fi internetul (Zhao și colab., 2007), ERP (Everdingen & Waarts, 2003), frame relay (un tip de infrastructură IT) (Png și colab., 2001), comerțul electronic (Chai și Pavlou, 2004) și alții (Veiga 04) și colab. Agourram și Ingham (2007) au descoperit că oamenii din diferite culturi naționale percep în mod diferit sensul succesului IT. În acest sens, o posibilă explicație a acestui rezultat este că factorii de decizie organizaționali pot percepe „sensul" HRIS în mod diferit, din cauza diferitelor culturi naționale. Societățile cu incertitudine ridicată preferă mai multe sisteme de planificare și control (Hofstede, 1980; Hofstede & Hofstede, 2005). Organizațiile din culturile de evitare a incertitudinii ridicate pot vedea utilizarea mai multor mecanisme de planificare și control (de exemplu, monitorizarea performanței angajaților) ca un mijloc de reducere a incertitudinii. HRIS ar putea fi văzut ca un mijloc de creștere a controlului organizațional și a capacității de planificare, ceea ce va duce la mai puțină incertitudine în gestionarea angajaților și a resurselor organizaționale.

Constatarea acestei relații negative între educație și adoptarea HRIS (6b) este, de asemenea, contrară studiilor anterioare privind adoptarea inovației în contexte internaționale (Martinez & Williams, 2010; Tellis și colab., 2003; Zhao și colab., 2007) că educația îi face pe oameni mai receptivi la inovare.

O analiză a comparării Tabelului 3 (variația adoptării HRIS) și a scorurilor indicelui educației pare să facă lumină asupra a două țări: Noua Zeelandă și Turcia. Noua Zeelandă, țara cu cel mai mare indice de educație, este considerată a fi cel mai scăzut în adoptarea HRIS dintre toate cele 22 de țări din eșantion. Opusul este Turcia, țara cu cel mai scăzut indice de educație din eșantion, prezentând unul dintre cele mai mari în adoptarea HRIS. Se pare că acest lucru este atribuit pentru o mare parte din relația pozitivă neașteptată găsită cu privire la 6b. Cu toate acestea, constatarea lui 6b necesită o analiză mai sistematică cu altă dimensiune instituțională (de exemplu, reglementări legale, vârsta medie a forței de muncă). De exemplu, dezvoltarea instituțională a unei țări precum Turcia este descrisă ca „Una dintre principalele forțe din spatele impulsului economic al Turciei este disponibilitatea unui capital uman tânăr și educat. Mai mult de jumătate din populația Turciei (57 la sută) cuprinde persoane sub 30 de ani" (Aycan, 2001, p. 254). Astfel, poate că firmele dintr-o țară cu forță de muncă tânără cu educație ridicată, în ciuda nivelului scăzut de educație națională, au mai multe șanse să adopte tehnologii precum HRIS. Cu toate acestea, în ciuda constatărilor privind ipoteza 6b, contextele instituționale legate de economie (PIB) (6a) tind să explice în mod eficient variațiile în adoptarea HRIS între țări.

În cele din urmă, analiza noastră atrage atenția și asupra relației dintre schimbul de informații și IT. Acesta arată că există o relație pozitivă între tipul de HRIS și gradul de partajare a informațiilor. Adică, organizațiile cu HRIS tind să partajeze mai multe informații decât cele fără HRIS, iar organizațiile cu HRIS integrat partajează mai multe informații decât cele cu HRIS autonom. La nivel micro, această constatare ar justifica o investiție continuă în tehnologiile de comunicare și depozit de către organizații și un efort tot mai mare de schimbare organizațională activată de IT pentru învățarea organizațională și managementul cunoștințelor (Alavi & Leidner, 2001). La nivel global, acest lucru poate sugera și prezența unei relații potențial reciproce între inovarea tehnologică și practicile organizaționale/instituționale. Noile practici organizaționale, cum ar fi schimbul de informații, influențează și sunt adesea activate de adoptarea inovațiilor tehnologice informaționale precum HRIS.

Implicațiile practice ale studiului nostru sunt clare: managerii ar trebui să înțeleagă contextul cultural și alți factori instituționali naționali care

influențează organizațiile atunci când inițiază sau extind sistemele informaționale în locații necunoscute. Acest lucru este relevant mai ales atunci când alianțele strategice implică schimbul de informații între organizațiile partenere din locații foarte disparate. Rezultatul neluării în considerare a factorilor examinați în studiul nostru ar putea duce la pierderi de investiții și discordie inter-organizațională.

LIMITĂRI ȘI CERCETARE VIITORĂ

Înțelegerea schimbului de informații și a adoptării IT simultan dintr-o perspectivă internațională este rară în literatură. Această lucrare și-a propus să răspundă acestei nevoi prin sondajul unei game largi de studii multidisciplinare, dezvoltarea de ipoteze relevante și analizarea organizațiilor din 22 de țări diferite. Acest studiu, însă, nu este lipsit de limitări.

În primul rând, nu am identificat o listă exhaustivă a altor factori dincolo de evitarea incertitudinii , distanța de putere, economie și educație. Deși aceștia sunt factori importanți în literatură, studiile viitoare pot găsi forțe instituționale suplimentare pentru a înțelege diferențele de practici bazate pe țări. Principiile teoriei instituționale, de exemplu, discută diferite tipuri de instituții sociale la diferite niveluri (Scott, 2008). În mod similar, studiile recente ale afacerilor internaționale prezintă modele de cultură cu mai multe straturi (Karahanna, Evaristo și Srite, 2005; Leung, Bhagat, Buchan, Erez și Gibson, 2005) și cadre culturale (Hampden-Turner și Trompenaars, 1998) altele decât cele propuse de Hofste. Într-un sens similar, industriile oferă propria lor presă instituțională pentru organizațiile membre pentru ceea ce este considerat o bună practică. Analizarea ambelor modele de practică specifice industriei în diferite medii instituționale de țară va oferi o interpretare mai bogată a modului în care organizațiile se confruntă și gestionează mandatele uneori concurente din mediile lor instituționale cu mai multe fațete. Chiar și în cazul schimbului de informații, varianța explicată în analizele noastre nu este mare. Lărgirea domeniului de investigație pentru a include mai mulți factori și niveluri de mediu ar trebui să crească cantitatea de varianță explicată și poate ajuta la dezagregarea și înțelegerea efectelor țării observate în rezultatele noastre. Această problemă se referă direct la dimensiunile destul de scăzute ale efectului R2 obținute în analizele noastre. O evaluare mai extinsă a factorilor instituționali suplimentari ar trebui să ofere mai multă putere explicativă.

În al doilea rând, credem că există oportunități pentru cercetări viitoare în interacțiunile dintre diferitele niveluri de cultură și instituții și organizații (și potențial indivizi). Cultura și instituțiile influențează practicile organizaționale și inovațiile IT, dar în același timp organizațiile implementează astfel de practici și inovații cu cultura și instituțiile la diferite niveluri (DeSanctis & Poole, 1994; Giddens, 1984). De exemplu, aproximativ 40% dintre organizațiile din baza de date CRANET fac parte dintr-o entitate organizațională mai mare. Independența fiecăreia dintre aceste organizații față de acele entități mai mari nu poate fi determinată. În mod logic, acele entități mai mari oferă, în diferite grade, propriul set de influențe instituționale. Acestea sunt potențial contradictorii cu mandatele instituționale și culturale regionale și naționale. Aceste efecte au fost nemăsurate și probabil au limitat dimensiunile efectului (R2) obținute în acest studiu. Organizațiile pot fi „văzute ca fiind informate și reflexive, capabile să înțeleagă și să țină seama de situațiile cotidiene și să monitorizeze în mod curent rezultatele propriilor acțiuni și ale altora” (Scott, 2008, p. 77). Rezultatul, așa cum sa discutat mai devreme în această lucrare, este de așteptat să fie prezența simultană a globalizării și a localizării practicilor și inovațiilor organizaționale în țări (și - organizații). Studiile viitoare sunt necesare pentru a arunca lumină asupra acestor relații potențial

dinamice și neliniare între structurile sociale (de exemplu, cultură, instituții), noi practici organizaționale și IT și organizații în contexte internaționale. Acest lucru se va face cel mai bine cu un studiu mai intens al câtorva organizații, mai degrabă decât cu un studiu amplu al multor organizații.

În al treilea rând, o altă limitare și oportunitate pentru investigații viitoare se referă la setul de date utilizat. În timp ce studiul nostru a analizat un set mare de date despre practicile internaționale de management al resurselor umane, datele provin în mare parte din țări occidentale. Acest lucru limitează posibilitatea de a generaliza constatările noastre la regiuni non-occidentale, inclusiv țări din Asia-Pacific, Africa și America de Sud. În acest sens, studiul viitor ar putea aplica designul nostru de cercetare propus și ipotezele de testare la un set de date care acoperă mai multe regiuni ale lumii.

În cele din urmă, în timp ce o mare parte a analizei noastre evită analiza variabilelor independente și dependente dintr-o singură sursă, relația observată (ipoteza 7) dintre partajarea informațiilor și adoptarea HRIS provine din aceeași sursă. Ca atare, este vulnerabil la părtinirea metodei comune. Wright și Gardner (2009) în abordarea acestei părtiniri potențiale susțin că acest proces de colectare a datelor poate fi părtinit de teoria implicită a managementului resurselor umane pe care o au respondenții. Cu toate acestea, credem că alegerea răspunsului „da-nu” conținută în baza de date CRANET utilizată în acest studiu, în comparație cu scara de răspuns tipică de tip Likert (vezi Anexa), face ca răspunsurile să fie mai puțin supuse impactului teoriei implicite a respondenților.

CONFIRMARE

Dorim să mulțumim recenzenților anonimi pentru comentariile lor utile, care au îmbunătățit semnificativ această lucrare.

REFERINȚE

Agourram, H., & Ingham, J. (2007). Impactul culturii naționale asupra semnificației succesului sistemului informațional la nivel de utilizator. *Journal of Enter prize Information Management, 20(6),* 641-656. doi:10.1108/17410390710830709

Ahmad, S. și Schroeder, R. (2003). Impactul practicilor de management al resurselor umane asupra performanței operaționale: recunoașterea diferențelor de țară și industrie. *Journal of Operations Management, 21,* 19-43. doi:10.1016/S0272- 6963(02)00056-6

Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Managementul cunoștințelor și sisteme de management al cunoștințelor : fundamente conceptuale și probleme de cercetare. *Management Information Systems Quarterly, 25* (1), 107-136. doi:10.2307/3250961

Avgerou, C. (2001). Semnificația contextului în sistemele informaționale și schimbarea organizațională. *Jurnalul Sistemelor Informaţionale, 11,* 43-63. doi:10.1046/j.1365-2575.2001.00095.x

Aycan, Z. (2001). Managementul resurselor umane în Turcia. *International Journal of Manpower, 22* (3), 252-260. doi:10.1108/01437720110398347

Bagchi, K., Hart, P., & Peterson, M. (2004). Cultură națională și adoptarea produselor de tehnologie a informației. *Journal of Global Information Management, 7* (4), 29-45.

Beck, N., Kabst, R. și Walgenbach, P. (2009). Dependența culturală a formării profesionale. *Journal of International Business Studies, 40* (8), 1374-1395. doi:10.1057/jibs.2008.112

Becker, B., & Huselid, M. (1998). Sisteme de lucru de înaltă performanță și performanță a firmei: o sinteză a cercetării și implicațiilor manageriale. *Cercetare în managementul*

personalului și al resurselor umane, 16, 53-101.

Black, B. (2005). Teoria comparată a relațiilor industriale: rolul culturii naționale. *International Journal of Human Resource Management, 16(7'),* 1137-1158. doi:10.1080/09585190500143980

Bondarouk, T V. și Ruel, HJM (2009). Managementul electronic al resurselor umane: provocări în era digitală. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane , 20* (3), 505-514. doi:10.1080/09585190802707235

Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2000). *Noi provocări pentru managementul resurselor umane europene.* Basingstoke, Marea Britanie: Macmillan. doi:10.1057/9780230597952

Brewster, C., Tregaskis, O., Hegewisch, A., & Mayne, L. (1996). Cercetare comparativă în managementul resurselor umane: o revizuire și un exemplu. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane , 7* (3), 585-604. doi:10.1080/09585199600000145

Brewster, C., Wood, G., Brookes, M., & Ommeren, J. (2006). Ce determină dimensiunea funcției HR? O analiză transnațională. *Managementul resurselor umane, 45* (1), 3-15. doi: 10.1002/ hrm.20093

Chai, L. și Pavlou, P (2004). De la „vechi" la „modern": o investigație interculturală a adoptării comerțului electronic în Grecia și Statele Unite. *Journal of Enterprise Information Management, 17* (6), 416-423. doi:10.1108/17410390410566706

Chinn, M. și Fairlie, R. (2007). Determinanții decalajului digital global: o analiză între țări a penetrării computerelor și a internetului. *Oxford Economic Papers, 59,* 16-44. doi:10.1093/oep/gpl024

Chow, CW, Harrison, GL, McKinnon, JL și Wu, A. (1999). Influențe culturale asupra schimbului informal de informații în organizațiile chineze și anglo-americane: un studiu explorator. *Contabilitate, Organizatii si Societate, 24,* 561-582. doi:10.1016/S0361-3682(99)00022-7

Chow, I. (2005). Sisteme de lucru performante in companiile asiatice. *Thunderbird International Business Review, 47* (5), 575-599. doi:10.1002/tie.20068

Comin, D. și Hobijn, B. (2004). Adoptarea tehnologiei la nivel național: a face teoriile să se confrunte cu faptele. *Journal of MonetaryEconomics, 51* (1), 39-83. doi:10.1016/j.jmoneco.2003.07.003

Davenport, T. (1998). Introducerea întreprinderii în sistemul întreprinderii. *Harvard Business Review,* 121-131.

DeSanctis, G. (1986). Sisteme de informare a resurselor umane : o evaluare actuală. *Management Information Systems Quarterly, 10(1),* 15-26. doi:10.2307/248875

DeSanctis, G., & Poole, MS (1994). Capturarea complexității în utilizarea tehnologiei avansate: - Teoria structurii adaptive. *Organization Science, 5* (2), 121-147. doi:10.1287/orsc.5.2.121

DiMaggio, P J., & Powell, W. (1983). Cușca de fier revăzută: izomorfismul instituțional și raționalitatea colectivă în domeniile organizaționale. *American Sociological Review, 48,* 147-160. doi:10.2307/2095101

DiMaggio, PJ, & Powell, W. (1991). *Noul instituţionalism în analiza organizaţională* . Chi cago, IL: University of Chicago Press.

Ein-Dor, P., Segev, E., & Orgad, M. (1993). Efectul culturii naționale asupra SI: Implicații pentru sistemele internaționale de informații. *Journal of Global Information Management, 1* (1), 33-44.

Erumban, A. și de Jong, SB (2006). Diferențele între țări în adoptarea TIC: o consecință a culturii. *Journal of World Business, 41(4),* 302-314. doi:10.1016/j.jwb.2006.08.005

Everdingen, Y. și Waarts, E. (2003). Efectul - culturii naționale asupra adoptării inovațiilor . *Scrisori de marketing, 14* (3), 217-232. doi:10.1023/A:1027452919403

Foss, N. și Pedersen, T (2004). Organizarea proceselor de cunoaștere în corporația multinațională : o introducere. *Journal of International Business Studies, 35* (5), 340-349. doi:10.1057/ palgravejibs.8400102

Gallivan, M. și Srite, M. (2005). Tehnologia informației și cultura: identificarea perspectivelor framentare și holistice ale culturii. *Informare și Organizare, 15,* 295-338. doi:10.1016/j. infoandorg.2005.02.005

Gaspay, A., Dardan, S., & Legorreta, L. (2008). „Software ofthe mind" - O revizuire a aplicațiilor teoriei lui Hofstede în cercetarea IT. *Journal of Information Technology Theory and Applications, 9* (3), 1-37.

Gerhart, B. și Fang, M. (2005). Cultura națională și managementul resurselor umane: ipoteze și dovezi. *International Journal of Human Resource Management, 16(6),* 971-986. doi:10.1080/09585190500120772

Gibson, C., Porath, C., Benson, G., & Lawler, E. (2007). Ce rezultă atunci când firmele implementează practici: relația diferențială dintre practicile specifice, performanța financiară a firmei, serviciul pentru clienți și calitate. *The Journal of Applied Psychology, 92(6),* 1467-1480. doi:10.1037/0021- 9010.92.6.1467

Giddens, A. (1984). *Constituția societății: schiță a teoriei structurii.* Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

Gooderham, P., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Determinanți instituționali și raționali ai practicilor organizaționale: Managementul resurselor umane în firmele europene. *Administrative Science Quarterly, 44,* 507-531. doi:10.2307/2666960

Gooderham, P., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (2006). Integrarea națională și managementul calculativ al resurselor umane în filialele americane din Europa și Australia. *Relații umane, 59* (11), 1491-1513. doi:10.1177/0018726706072843

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. și Sahlin, K . (2008). *Manualul SAGE al instituționalismului organizațional.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Griffith, D., Cavusgil, S. și Xu, S. (2008). Teme emergente în cercetarea în afaceri internaționale . *Journal of International Business Studies, 39,* 1220-1235. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400412

Haines, V. și Lafleur, G. (2008). Utilizarea tehnologiei informației și rolurile și eficacitatea resurselor umane. *Managementul resurselor umane, 47* (3), 525-540. doi:10.1002/hrm.20230

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (1998). *Călărind valurile culturii: înțelegerea diversității în afacerile globale.* New York, NY: McGraw-Hill.

Hendrickson, A. (2003). Sisteme de informare a resurselor umane : tehnologia de bază a resurselor umane contemporane. *Journal of Labor Research, 24(3),* 381-394. doi:10.1007/s12122-003-1002-5

Heugens, P. și Lander, M. (2009). Structura! Agenţie! (și alte certuri): O meta-analiză a teoriilor instituționale ale organizării. *Academy of Management Journal, 52* (1), 61-85. doi:10.5465/ AMJ.2009.36461835

Hofstede, G. (1980). *Consecințele culturii.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G., & Hofstede, G. T (2005). *Culturi și organizații: Software-ul minții* (ed. a II-a). New York, NY: McGraw-Hill.

Hussain, Z., Wallace, J. și Cornelius, N. (2007). Utilizarea și impactul sistemelor de informații privind resursele umane asupra profesioniștilor în managementul resurselor umane. *Information &*

Management, 44, 74-89. doi:10.1016/j.im.2006.10.006

Hustad, E. și Munkvold, B. (2005). Managementul competențelor susținut de IT: Un studiu de caz la Erics Son. *Managementul Sistemelor Informaţionale, 22* (2), 78-88. doi:10.1201/1078/45099.22.2.2005030 1/87280.9

Ichniowski, C., & Shaw, K. (1999). Efectele sistemelor de management al resurselor umane asupra performanței economice: o comparație internațională a fabricilor din SUA și Japonia. *Management Science, 45* (5), 704-719. doi:10.1287/mnsc.45.5.704

Kang, S., Morris, S. și Snell, S. (2007). Arhetipuri relaționale, învățare organizațională și creare de valoare : Extinderea arhitecturii resurselor umane. *Academy of Management Review, 32* (1), 236-256. doi:10.5465/AMR.2007.23464060

Karahanna, E., Evaristo, J., & Srite, M. (2005). Niveluri de cultură și comportament individual: o perspectivă integrativă. *Journal of Global Information Management, 13* (2), 1-20. doi:10.4018/ jgim.2005040101

Katz, J., & Townsend, J. (2000). Rolul - tehnologiei informației în potrivirea dintre cultura, strategia de afaceri și structura organizațională a firmelor globale. *Journal of Global Information Management, 8* (2). doi:10.4018/jgim.2000040102

Kirkman, B., Lowe, K. și Gibson, C. (2006). Un sfert de secol de consecințe ale culturii: o revizuire a cercetării empirice care încorporează cadrul de valori culturale al lui Hofstede. *Journal of International Business Studies, 37,* 285-320. doi:10.1057/palgravejibs.8400202

Kogut, B., & Singh, H. (1988). Efectul culturii naționale asupra alegerii modului de intrare. *Journal of International Business Studies, 19(3),* 411-432. doi:10.1057/palgravejibs.8490394

Kovach, K., & Cathcart, C. (1999). Sisteme informaționale cu surse umane (HRIS): Oferă afacerilor acces rapid la date, schimb de informații și avantaj strategic. *Managementul personalului public, 28(2),* 275-282.

Lee, H. (2000). Crearea de valoare prin integrarea lanțului de aprovizionare. *Supply Chain Management Review, 5* (5).

Leidner, D. și Kayworth, T (2006). O revizuire a culturii în cercetarea sistemelor informaționale: către o teorie a conflictului cultural al tehnologiei informației. *Management Information Systems Quarterly, 30(2),* 357-399.

Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M., & Gibson, C. (2005). Cultura și afaceri internaționale: progrese recente și implicațiile lor pentru cercetările viitoare. *Journal of International Business Studies, 36,* 357-378. doi:10.1057/palgrave. braze.8400150

Luo, Y. și Shenkar, O. (2006). Corporația multinațională ca comunitate multilingvă: Limbă și organizare într-un context global. *Journal of International Business Studies , 37* , 321-339. doi:10.1057/palgravejibs.8400197

Martinez, C. și Williams, C. (2010). Instituții naționale, antreprenoriat și adoptarea globală a TIC: un test între țările de teorii concurente . *Journal of Electronic Commerce Research, 11* (1), 73-91.

Martinsons, M. (1994). Evaluarea comparativă a sistemelor informaționale privind resursele umane în Canada și Hong Kong. *Information & Management, 26,* 305-316. doi:10.1016/0378-7206(94)90028-0

Mayfield, M., Mayfield, J. și Lunce, S. (2003). Sisteme informaționale de resurse umane: o revizuire și o dezvoltare a modelului. *Advances in Competitiveness Research, 11* (1), 139-150.

Myers, M. și Tan, F. (2002). Dincolo de modele de cultură națională în cercetarea sistemelor informaționale. *Journal of Global Information Management, 10* (2), 1-19.

Neumayer, E., & Perkins, R. (2005). Geografii neuniforme ale practicii organizaționale: Explicarea transferului și difuzării transnaționale a ISO 9000. *Geografie economică, 81* (3), 237-259. doi:10.1111/j.1944-8287.2005.tb00269.x

Ngai, E., & Wat, F. (2006). Sisteme informaționale de resurse umane: o revizuire și o analiză empirică. *Personal Review, 35* (3), 297-314. doi:10.1108/00483480610656702

Niederman, F. (1999). Sisteme informatice globale și management al resurselor umane: o agendă de cercetare. *Journal of Global Information Management* , 7 *(* 2), 30-43.

Niederman, F., Boggs, D., & Kundu, S. (2002). Afaceri internaționale și cercetare globală în managementul informațiilor: către o tradiție cumulativă . *Journal of Global Information Management, 10* (1), 33-47. doi:10.4018/jgim.2002010104

Oliver, C. (1991). Răspunsuri strategice la - procesele instituționale. *Academy of Management Review, 16,* 145-179.

Pagell, M., Katz, J., & Sheu, C. (2005). Importanța culturii naționale în cercetarea în managementul operațiunilor. *International Journal of Operations & Production Management, 25(4),* 371-394. doi:10.1108/01443570510585552

Panayotopoulou, L., Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2010). Adoptarea sistemelor electronice în MRU: este relevantă cunoștințele naționale ale firmei? *Noua tehnologie, muncă și angajare, 25,* 253-269. doi:10.1111/j .1468-005X.2010.00252.x

Papalexandris, N. și Panayotopoulou, L. (2004). Explorarea interacțiunii reciproce a culturii societale și a practicilor de management al resurselor umane: Dovezi din 19 țări. *Relații cu angajații, 26* (5),495-509.doi:10.1108/01425450410550473

Parboteeah, K. și Cullen, J. (2003). Instituțiile sociale și centralitatea muncii: explorări dincolo de cultura națională. *Organization Science, 14(2),* 137-148. doi:10.1287/orsc.14.2.137.14989

Pfeffer, J. (1998). Șapte practici ale organizațiilor de succes. *California Management Review* , *40(2),* 96-124.

Pfeffer, J. (2005). Producerea unui avantaj competitiv durabil prin managementul eficient al oamenilor. *The Academy of Management Executive, 19(4),* 95-106. doi:10.5465/AME.2005.19417910

Png, I., Tan, B. și Wee, K. (2001). Dimensiunile culturii naționale și adoptarea corporativă a infrastructurii IT. *IEEE Transactions on Engineering Management, 48* (1), 36-45. doi:10.1109/17.913164

Poutsma, E., Ligthart, P., & Veersma, U. (2006). Difuzarea practicilor MRU calculatoare și colaborative în firmele europene. *Relații industriale, 45* (4), 513-546. doi:10.1111/j.1468-232X.2006.00442.x

Samaddar, S., Nargundkar, S. și Daley, M. (2006). Schimbul de informații între organizații: Rolul configurației rețelei de aprovizionare și - congruența scopului partenerului. *Jurnalul European de Cercetare Operațională, 174,* 744-765. doi:10.1016/j. ejor.2005.01.059

Scott, W. (2008). *Instituții și organizații* . Londra, Marea Britanie: Sage.

Shane, S. (1995). Evitarea incertitudinii și preferința pentru rolurile de susținere a inovației. *Journal of International Business Studies, 26(1),* 47-68. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490165

Shani, A. și Tesone, D. (2010). Au evoluat sistemele informaționale privind resursele umane în comerțul electronic intern? *Teme de ospitalitate și turism la nivel mondial* , *2* (1), 30-48. doi:10.1108/17554211011012586

Shin, S., Ishman, M. și Sanders, G. (2007). O investigație empirică a factorilor socio-culturali ai

schimbului de informații în China. *Information & Management, 44,* 165-174. doi:10.1016/j.im.2006.11.004

Stavrou, ET, Brewster, C. și Charalambous, C. (2010). Managementul resurselor umane și performanța firmei în Europa prin prisma sistemelor de afaceri: cea mai bună potrivire, cea mai bună practică sau ambele? *International Journal of Human Resource Management, 21(7),* 933-962. doi:10.1080/09585191003783371

Steinmetz, HS, Schewens, C., Wehner, M. și Kabst, R. (2011). Probleme conceptuale și -metodologice în cercetarea comparativă MRU: proiectul Cranet ca exemplu. *Analiza managementului resurselor umane, 21* (1), 16-26. doi: 10.1016/j. hrmr.2010.09.008

Straub, D. (1994). Efectul culturii asupra difuzării IT: e-mail și fax în Japonia și în US *Information Systems Research , 5* (1), 23-47. doi:10.1287/isre.5.1.23

Straub, D., Loch, K., & Hill, C. (2001). Transferul tehnologiei informației în lumea arabă: un test de modelare a influenței culturale. *Journal of Global Information Management, 9* (4), 6-28. doi:10.4018/jgim.2001100101

Stremersch, S. și Tellis, G. (2002). Gruparea strategică de produse și prețuri: O nouă sinteză pentru marketing. *Journal of Marketing, 66,* 55-72. doi:10.1509/jmkg.66.1.55.18455

Strohmeier, S., & Kabst, R. (2009). Adoptarea organizațională a e-HRM în Europa. *Journal of Managerial Psychology, 24(6),* 482-501. doi:10.1108/02683940910974099

Sundqvist, S., Frank, L. și Puumalainen, K. (2005). Efectele caracteristicilor țării, similitudinea culturală și momentul adoptării asupra difuzării comunicațiilor fără fir. *Journal of Business Research, 58,* 107-110. doi:10.1016/S0148-2963(02)00480-0

Tafti, A., Mithas, S., & Krishnan, M. (2007). Tehnologia în formare și dualitatea autonomie-control: spre o teorie. *Managementul tehnologiei informației, 8,* 147-166. doi:10.1007/s10799-007-0014-x

Tansley, C., Newell, S. și Williams, H. (2001). Efectuarea practicilor în stil HRM printr-un -sistem informatic integrat de resurse umane: UN site E-Greenfield? *Personal Review, 30(3),* 351-370. doi:10.1108/00483480110385870

Tellis, G., Stremersch, S., & Yin, E. (2003). Decolarea internațională a noilor produse: rolul economiei, culturii și al inovației țării. *Marketing Science, 22* (2), 188-208. doi:10.1287/mksc.22.2.188.16041

Teo, T., Lim, G., & Fedric, S. (2007). Adoptarea și difuzarea sistemelor informaționale de resurse umane în Singapore. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 45* (1), 44-62. doi:10.1177/1038411107075402

Torre, J. și Moxon, R. (2001). E-Commerce și afaceri globale: impactul revoluției tehnologiei informației și comunicațiilor asupra desfășurării afacerilor internaționale. *Journal of International Business Studies, 32* (4), 617-639. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490988

Tragaskis, O., Mahoney, C., & Atterbury, S. (2004). Metodologia anchetei internaționale: -experiențe din sondajul Cranet. În Brewster, C., Mayerhofer, W., & Morley, M. (Eds.), *Managementul resurselor umane în Europa: Dovezi de convergență?* (p. 437-450). Oxford, Marea Britanie: Dar terworth Heinemann.

Tsui, A., Nifadkar, S., & Ou, A. (2007). Cercetarea comportamentului organizațional transnațional , intercultural: avansuri, lacune și recomandări . *Journal of Management, 33* (3), 426-478. doi:10.1177/0149206307300818

Tung, R. (2008). Imperativul cercetării interculturale: necesitatea de a echilibra diversitatea transnațională și intra-națională. *Journal of International Business Studies, 39,* 41-46. doi:10.1057/ palgrave.jibs.8400331

Veiga, J., Floyd, S. și Dechant, K. (2001). Pentru a modela efectele culturii naționale asupra implementării și acceptării IT. *Journal of Information Technology, 16,* 145-158. doi:10.1080/02683960110063654

Vicente, M., & Lopez, A. (2006). Modele de difuzare a TIC în Uniunea Europeană. *Scrisori economice , 93,* 45-51. doi:10.1016/j.econlet.2006.03.039

Weerakkody, V., Dwivedi, Y. și Irani, Z. (2009). Difuzarea și utilizarea teoriei instituționale: un studiu de literatură longitudinal interdisciplinar. *JournalofInformation Technology, 24,* 354-368. doi:10.1057/jit.2009.16

Wright, P. și Gardner, T. (2009). Teoria implicită a managementului resurselor umane: o potențială amenințare la adresa validității interne a măsurilor de practică a resurselor umane. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 20(1),* 57-74. doi:10.1080/09585190802528375

Zhao, H., Kim, S., Suh, T. și Du, J. (2007). Explicații sociale instituționale ale difuziunii globale pe Internet . *Journal of Global InformationManagement, 15(2),* 28-55. doi:10.4018/jgim.2007040102

APENDICE

Scala de partajare a informațiilor

Ce categorii de angajați sunt informate oficial despre următoarele probleme? (Vă rugăm să bifați cât de multe este cazul).

Strategie Performanta Financiara Organizarea Muncii

Profesional/tehnic □ 1 □ 1 □ 1
Clerical □ 1 □ 1 □ 1
Manual □ 1 □ 1 □ 1

Notă: o bifare sau o bifare într-o casetă indică faptul că grupurile de angajați desemnate pe rând sunt informate în mod oficial cu privire la problema menționată în antetul coloanei. Scala de partajare a informațiilor este suma verificărilor pentru angajații profesioniști/tehnici, de birou și manual. O sumă zero înseamnă că niciunul dintre aceste grupuri nu este informat oficial cu privire la niciuna dintre cele trei probleme. Cel mai mare scor posibil de nouă indică faptul că toate cele trei grupuri au fost informate oficial cu privire la toate cele trei probleme.

*Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Global Information Management (JGIM), volumul 19, numărul
4, editat de Choon Ling Sia, pp. 18-44, copyright 2011 de IGIPublishing (o amprint a IGI Global).*

Capitolul 6
Resurse umane IT:
experți în managementul talentelor și parteneri critici pentru CIO

Phil Schneidermeyer
Heidrick & Struggles, SUA

ABSTRACT

În acest capitol, profesioniștii în domeniul resurselor umane IT vor găsi confirmarea rolului important pe care îl joacă în asigurarea creării unui departament de înaltă performanță. Ei dezvoltă, recomandă și apoi conduc strategia de management al talentelor. Pe măsură ce apar nevoile de conducere, HR lucrează cu conducerea IT pentru a evalua candidații interni și, dacă aceștia nu se potrivesc, atunci pot evalua și recomanda firme de personal extern cu expertiza și acoperirea corespunzătoare. Parteneriatul resurse umane/CIO va include conducerea efortului de dezvoltare a unei specificații a poziției, gestionarea candidaților prin procesul de interviu și negocierea unei oferte care de multe ori trebuie personalizată pentru a atrage candidatul ideal. În cele din urmă, odată selectate, resursele umane vor gestiona procesul de îmbarcare pentru a se asigura că angajatul recent are sprijinul de care are nevoie și se poate pune la curent rapid.

INTRODUCERE

Succesul unei organizații IT depinde de calitatea conducerii acesteia. Calitatea leadershipului este evaluată de profesioniștii în resurse umane care sprijină organizația IT, dar evaluarea nu poate avea loc în vid. Profesioniștii în resurse umane - trebuie să înceapă cu un Talent

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch006

Strategie. Această foaie de parcurs va include Chief Information Officer, subordonații direcți ai CIO și personalul de sub ei și, prin urmare, va trebui să fie personalizată pentru a se potrivi fiecărui nivel. Pe măsură ce se dezvoltă, o înțelegere clară a culturii companiei și, dacă aceasta există, trebuie definită subcultura din cadrul IT. Fără înțelegerea culturii nu se poate face o potrivire și o evaluare adecvată a caracteristicilor personale. Pe de altă parte, deși calificările și experiența sunt esențiale, acestea sunt destul de ușor de evaluat.

Dezvoltarea unei strategii de talent

Managementul talentelor a fost un punct de discuție pentru companii de toate dimensiunile și din toate industriile de mulți ani. Organizațiile de resurse umane joacă un rol critic, dar toți managerii și liderii de afaceri trebuie să aloce timp și resurse procesului.

O strategie de talent are multe componente care, atunci când sunt legate între ele, creează un ciclu. Pentru a avea succes , companiile trebuie să urmeze calea definită și să susțină agresiv procesele respective. Diferite puncte ale ciclului pun accent pe talentul extern, în timp ce altele se concentrează pe talentul intern care ar fi putut fi angajat recent sau a fost în companie de ceva timp. Pentru început, procesul de management al talentelor pe care organizația trebuie să aibă capacitatea de a viza și de a fi atractiv pentru grupurile relevante de talente. La nivelul de intrare, unde abilitățile tehnice sunt esențiale, aceasta poate însemna oferirea unei oportunități de a lucra cu tehnologii de vârf, programe de educație și formare continuă și program de lucru flexibil.

Pe măsură ce resursele umane avansează cu selecția, recrutarea și angajarea talentelor, -caracteristicile comportamentale și abilitățile tehnice trebuie aliniate. În continuare, la îmbarcare este procesul de introducere a noilor angajați. În viitor, pentru a menține un avantaj competitiv, organizațiile trebuie să aibă o strategie de management al talentelor care să ofere învățare continuă. Cele mai bune companii oferă nu numai formare, ci și programe formale de mentorat. Se știe că definirea rolurilor care valorifică competențele unui individ, comunicarea unui traseu de carieră și oferirea de feedback privind performanța implică și reține talentul. Prin promovare și rotație, organizația creează o conductă de conducere. Angajarea la nivel tehnic, manager și vicepreședinte oferă CIO un punct de referință extern față de echipa internă.

În urma identificării viitorilor lideri, ciclul strategiei de talent se completează, proces de stabilire a cercului pentru a asigura succesiuni eficiente și fluide. În cele din urmă, este general acceptat că pentru a avea succes strategia de management al talentelor trebuie să fie centrată pe angajați. O revizuire anuală cu o evaluare formală 360 este un instrument, dar acest instrument trebuie să facă parte dintr-o strategie mai largă de management al talentelor.

De exemplu, în Compensation Today , Barry MacLean (2009) scrie că o strategie de talent este centrată pe angajați și se concentrează pe recrutare, formare, aliniere a performanței, planificare pentru creștere și dezvoltare și identificarea angajaților cu potențial ridicat și trasarea unui curs pentru creșterea carierei lor. Cu toate acestea, pentru a fi cuprinzătoare, măsurabilă și a avea un impact, Strategia pentru Talente trebuie să includă și managementul compensației „care, prin contrast, se referă la locuri de muncă: în ce clase sau categorii se încadrează și ce stimulente țintă sunt asociate cu diferite niveluri de locuri de muncă în cadrul companiei". Pentru a reține și a atrage cele mai puternice talente, o strategie bună de talent va depăși comparația internă a locurilor de muncă și va include o evaluare de piață a angajaților individuali.

Există multe abordări pentru a determina evaluarea pieței și unele necesită mai multe resurse (de exemplu, timp, bani, personal etc.) decât altele. Pentru manageri și directori, site-urile web de management de nivel de intrare, de postare de locuri de muncă și de carieră pot oferi date rapide, dar fără ștergere. Firmele de recrutare (în general de urgență) vor avea, de asemenea, date utile și ar trebui să fie dispuse să ofere o opinie bazată pe viziunea lor actuală asupra pieței. Nu căutați resurse online pentru date la nivel de management superior (vicepreședinte și mai sus). În cazul în care organizația are o relație cu o firmă de executive search (pe baza de reținere) consultant specializat în IT, acesta va oferi o opinie. Deși acest lucru poate fi gratuit, se va percepe o taxă pentru un studiu mai detaliat, iar firmele de consultanță în resurse umane precum Towers Watson & Co. și Hewitt Associates sunt specialiști. Mai multe discuții despre evaluarea pieței urmează în secțiunea

Managementul compensației.

Recrutare

Pe măsură ce strategia de management al talentelor identifică și recrutează, fie că IT HR asistă la recrutarea unui nou CIO sau sub raporturi direcți și personalul acestora, aceștia trebuie să aibă un rol principal în definirea procesului de selecție, alinierea abilităților tehnice cu caracteristicile comportamentale, înțelegerea și stabilirea așteptărilor și măsurarea rezultatelor; fiecare merge mână în mână pentru a crea un ciclu de recrutare în cadrul ciclului de management al talentelor. Dacă, de exemplu, așteptările sunt pentru o specificație a postului foarte stricte (calificări definite în mod restrâns), atunci, deoarece există mai puțini candidați calificați, căutarea va dura probabil mai mult și succesul poate depinde de talentul disponibil, accesibil și calificat - fie intern, fie extern. În timp ce specificația poziției subliniază responsabilitățile de zi cu zi, aceasta ar trebui să fie, de asemenea, foaia de parcurs pentru căutare și să reprezinte candidatul ideal, totuși partenerul de afaceri HR ar trebui să-și consilieze clientul IT că vor trebui făcute compromisuri. În cazul în care candidatul ideal nu este disponibil, o înțelegere anticipată a compromisurilor sau flexibilitatea în specificarea poziției va economisi timp. Recruitorii IT vor oferi exemple despre modul în care alte companii au abordat piața, ce au găsit și compromisurile pe care le-au făcut.

Compensațiile sunt un aspect natural și, prin urmare, așteptat al procesului de recrutare. Când o companie media a intrat recent pe piață pentru a recruta un lider de echipă de aplicații, prima cerință a fost experiența în această aplicație specifică. Întrebarea, este acesta cu adevărat un „must have” sau este un „ideal”. În acest caz, a fost mai târziu, deoarece membrii echipei individuale erau experți în aplicație și, prin urmare, liderul trebuia să aducă abilități de proces, mentorat și comunicare.

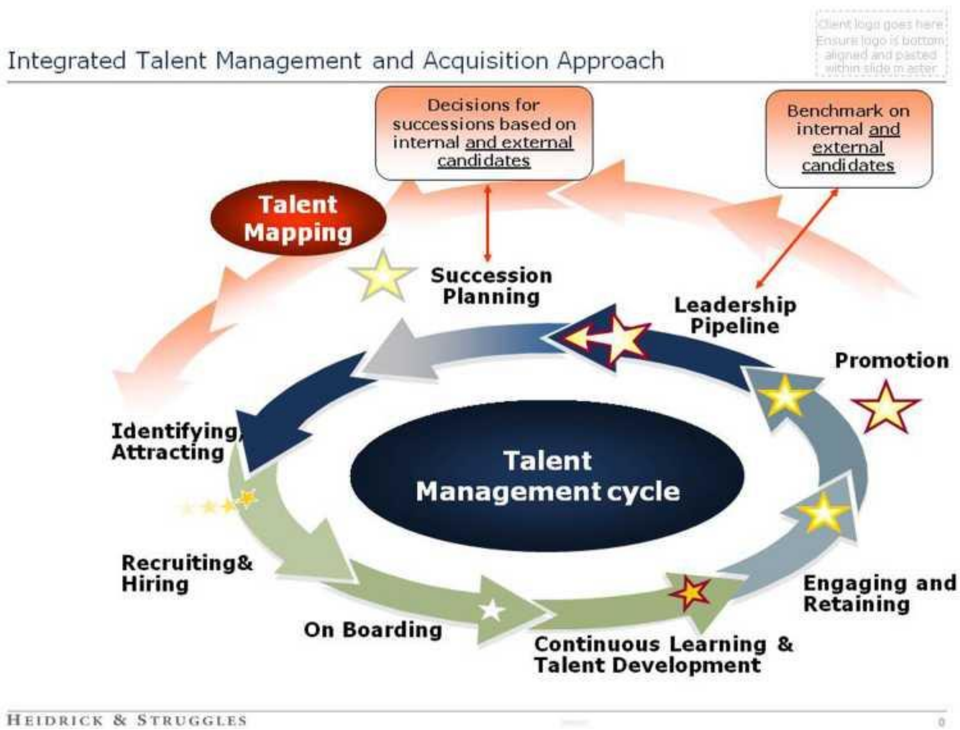
Procesul intern de recrutare ar trebui să - sublinieze, de asemenea, importanța gestionării programării și gestionării candidaților în timpul interviului cu compania. O singură persoană ar trebui să fie liderul în stabilirea programelor intervievatorilor. Este nevoie de cineva „din interior” cu acces la calendare și personal de asistență pentru a reuni mai multe persoane în aceeași zi. Recruitorul va oferi disponibilitatea candidatului și va lucra cu acesta în călătorii atunci când este necesar. Intervievatorii vor avea CV-ul candidatului și trebuie să știe în ce poziție se află candidatul, deoarece multe organizații au mai multe posturi de ocupat. Atât candidatul, cât și intervievatorul ar trebui să fie aliniați. Compania nu este privită bine de candidați atunci când există confuzie din partea lor. De asemenea, informațiile biografice despre intervievatori ar trebui furnizate candidatului în avans. Ar trebui să fie inclus cel puțin un titlu și, acolo unde este posibil, recrutorul va folosi surse publice precum LinkedIn și Google pentru a aduna și informații. Interviurile durează ideal o oră, dar pot dura până la 30 de minute; astfel încât să poată exista o discuție mai strategică, ambele părți trebuie să se pregătească în avans.

La sfârșitul procesului de angajare, când o - companie de asigurări care recruta un manager de rețea, a analizat timpul necesar pentru a închide căutarea și a constatat că durează de două ori mai mult decât alte proiecte de recrutare, cercetând mai profund, și-a dat seama că a durat săptămâni pentru a trece de la identificarea candidatului la interviul din prima rundă. Vinovatul, asistentul administrativ al managerului de angajare i-a oferit recrutorului informațiile de contact pentru echipa de intervievare și l-a pus pe recrutor să încerce să găsească timp în calendarul intervievatorului. Pe baza procesului, ei nu au văzut acest lucru ca o prioritate și datele de disponibilitate au continuat să alunece în viitor.

Ca cea mai bună practică, multe companii împart cerințele de poziție între intervievatori. Șabloanele de evaluare cu clasamente sau zone pentru comentarii ar trebui să fie distribuite intervievatorilor în prealabil, iar apoi feedback-ul adunat rapid. Recruitorul va căuta feedback de la candidat la sfârșitul zilei de interviu, iar candidatul se va aștepta la o zi sau două.

Gestionarea procesului de recrutare și interviu oferă unei companii un avantaj competitiv, deoarece candidații sunt probabil intervievați cu alte companii și această expunere inițială este prima

Figure 1. Integrated talent management acquisition approach



impresie care va rămâne cu ei pe tot parcursul procesului.

Evaluare și aliniere

Evaluarea calificărilor și experienței unui profesionist IT poate fi destul de simplă, mai ales la nivelurile inferioare, unde sunt necesare cunoștințe tehnice practice. Aceasta ar include educație , cum ar fi diplome și certificări; ani de experiență; experiență funcțională; personalul anterior și responsabilitatea bugetară; și cunoștințe de afaceri sau industrie. La nivel de management, perspicacitatea afacerilor depășește responsabilitatea bugetară pentru a include gândirea strategică, analiza, diagnosticarea, hotărârea, perspicacitatea financiară și asumarea riscurilor.

Unele dintre abilitățile mai slabe includ competențe comportamentale de conducere și management, cum ar fi a fi condus de performanță. Adică, fiind considerat a fi un auto-începător, asertiv, orientat spre obiectiv, precum și având abilități tactice de planificare și urmărire. Reactivitatea și urmărirea sunt măsuri ale stilului propriu centrat pe client, iar caracteristicile personale, cum ar fi valorile, motivația, trăsăturile de personalitate și stilul personal pot fi mai importante decât calificările tehnice și experiența. În cele din urmă, și la fel de importante, abilitățile soft includ, conducerea echipei și eficiența personală. Aceasta include abilitatea de a construi relații, de a asculta și de a fi receptiv, de a colabora, de a influența, de a motiva, de a dezvolta talentul și de a dezvolta propria persoană.

O organizație non-profit a subliniat acest aspect al specificației postului atunci când a recrutat un nou Chief Information Officer. Știind că organizația are valori culturale atât de puternice, încât știau că candidatul de succes nu poate proveni decât dintr-o organizație cu o misiune și valori comune. Altfel, capacitatea de a construi relații cu alți directori de nivel C avea să fie dificilă și exista un risc suplimentar în tranziția la noua organizație.

Așa cum o organizație ar evalua abilitățile

tehnice comparându-le cu mediul tehnologic actual (de exemplu, platforme, sisteme de operare , aplicații etc.), stilul interpersonal și potrivirea culturii vor fi comparate cu cultura organizației sau departamentului și cu managerul de angajare plus colegi şi, eventual, cu stilul interpersonal al subordonaților direcți. Pentru unele organizații, articularea culturii poate să nu fie la fel de simplă precum identificarea competenței tehnice. În ceea ce privește identificarea diferitelor culturi, într-un exemplu o companie crește prin achiziția altor companii și acestea se află în diferite stadii de - integrare sau aleg o strategie pentru a nu le integra deloc. Rezultatul ar putea fi mai multe culturi în cadrul unei companii. Într-un alt scenariu, - departamentele de tehnologie a informației care lucrează în larg, indiferent dacă sunt captive sau nu, gestionează un set divers de culturi. Evaluarea potrivirii unui candidat trebuie să ia în considerare și acest lucru. Totuși, multe alte organizații au culturi pe care caută să le schimbe și, prin urmare, caută agenți de schimbare. Nu numai că acești indivizi vor proveni dintr-o cultură organizațională diferită, ci vor avea un istoric demonstrat în ceea ce privește schimbarea. În ceea ce privește afacerile și procesele, aceste schimbări pot include o trecere de la o structură descentralizată la una centralizată; integrarea sau cesionarea întreprinderilor și; globalizarea. În ceea ce privește tehnologia, schimbarea poate fi o mișcare către mai multă externalizare sau invers; SOA, implementarea ITIL sau trecerea de la un nivel CMMi la altul și; planificarea comună a resurselor întreprinderii. Unde organizațiile au greșit este atunci când se așteaptă ca noul angajat să fie motorul schimbării fără sprijinul liderilor cheie. Mandatul pentru acest individ va fi probabil scurt și este denumit de unii „respingerea organelor ". Există multe exemple în acest sens, mai mult în fruntea casei, în Chief Information Officer sau sub raporturile lor direcți decât la nivelurile inferioare. Conducerea schimbării în cadrul propriului departament de tehnologie a informației are o șansă mai mare de succes, deoarece șeful IT are control direct asupra bugetelor și a oamenilor. Deoarece tehnologia informației atinge toate procesele de afaceri, riscul crește atunci când CIO trebuie să conducă schimbarea din partea afacerii, unde bugetele și oamenii raportează în mod natural șefului afacerii. Aici construirea de relații și abilitățile de influențare sunt factori critici de succes.

Managementul compensațiilor

O strategie bună pentru talente include nu numai o comparație internă a locurilor de muncă și o aliniere a competențelor, ci și evaluări de piață. Cu un deceniu în urmă, când bula de internet se extindea, talentul era atras folosind capitalul propriu, iar salariul putea fi fixat atât la nivel de VP, cât și de manager. Capitalul propriu a fost variabil, directorii executivi luând trei până la cinci la sută din acțiunile în circulație și apoi rapoartele directe către CEO fiind oferite aproximativ unu până la trei procente. Dacă rolul era Chief Financial Officer și obiectivul ar fi să scoată compania publică, atunci această experiență anterioară de IPO ar aduce CFO la capătul superior al gamei. Ca companie de internet, directorul de tehnologie (care poate gestiona și tehnologia informației pentru a conduce afacerea) tindea să fie unul dintre fondatori, dar când compania a crescut și rolul a cerut mai multe abilități manageriale, un nou CTO a putut fi introdus atât cu capacități tehnice, cât și manageriale . Și aici, setul de abilități combinat ar câștiga CTO-ul primit la capătul superior al intervalului procentual de capital propriu.

În multe companii, capitalul propriu a fost oferit nu doar vicepreședinților și managerilor, ci tuturor angajaților, de la secretari la programatori. Convingerea a fost că acest lucru ar crea o cultură a „proprietății", rezultând o forță de muncă mai angajată și a avut un efect suplimentar de a crea „cătușe de aur" în cazul în care ar fi prea scump pentru o altă companie să recruteze talentul.

Au trecut aproape zece ani de când bula de internet a izbucnit și o schimbare de durată în componenta pe termen lung a unui pachet de compensare este o trecere de la opțiunile pe

acțiuni la acțiuni restricționate sau o combinație a ambelor. În funcție de nivel, numărul de acțiuni poate fi fix. Dacă candidatul finalist lasă ceva capital pe masă, atunci candidatul va căuta un offset. Majoritatea companiilor iau în considerare doar capitalul propriu care urmează să fie investit pe termen scurt (poate unul sau doi ani). Black-Scholes (vezi de exemplu Katz & McCormick, 2005) nu este un model perfect, ci o modalitate general acceptată de a evalua acțiunile. Încercarea de a menține candidatul „întregi" companiilor de angajare poate prefera să ofere un bonus de numerar sau de acțiuni sau din nou poate fi o combinație a celor două. (Notă: bonusurile de conectare includ în general un termen de recuperare (12 luni sau mai puțin) și sunt proporționale.) Când lucrați cu un recrutor, este important să împărtășiți intervalul în care trebuie să lucreze compania care angajează; aceasta este pentru salariul de bază, bonusul anual și capitalul propriu. Evitarea surprizelor de ambele părți este un obiectiv cheie. O înțelegere a compensației curente a potențialului candidat se face imediat, dar o contabilizare completă a capitalului propriu poate dura mai mult, deoarece majoritatea candidaților trebuie să cerceteze aceste informații. Trei ani de istorie este ideal și W2-urile ar trebui solicitate de la candidatul finalist oferit. De asemenea, trebuie remarcată o ruptură a structurii bonusului, performanța individuală versus performanța companiei, precum și momentul în care bonusul este câștigat și când bonusul este plătit. Acestea sunt, în general, două date diferite și candidații vor dori ca o companie de angajare să ia în considerare bonusul acumulat atunci când structurează o ofertă. În ceea ce privește salariul de bază, este important să știți când candidatul a avut sau așteaptă ultima dată o revizuire și, prin urmare, ajustarea salariului.

Alte aspecte ale compensației și beneficiilor pe care compania de angajare le poate lua în considerare atunci când încearcă să „închidă" candidatul finalist includ accelerarea unei revizuiri anuale, astfel încât o creștere a salariului să aibă loc mai devreme, garantarea unei părți sau a întregului bonus de performanță al primului an (dar mai întâi de acord asupra rezultatelor, obiectivelor și obiectivelor) și, pentru profesioniștii în tehnologia informației, formarea tehnică, telecommutarea, capacitatea de a participa la conferințe sau de a participa la anumite standarde.

De exemplu, o companie media nu a avut - candidați interni pentru un rol de vicepreședinte în cadrul grupului de tehnologie a informației și a intrat pe piață printr-o firmă de căutare. Din punct de vedere tehnic, specificația a fost foarte îngustă, deoarece compania căuta experiență cu o aplicație care se limitează la o industrie mică. Fiind o industrie mică, a existat o populație de candidați la fel de mică, iar salariul de bază a variat de la 200.000 USD la intervalul scăzut de 300.000 USD. Compania a declarat un interval de salariu de bază la lansarea căutării și, deși 300.000 USD depășea acest interval, compania a adus și acești candidați. Acest lucru i-a oferit managerului de angajare posibilitatea de a lua în considerare un amestec de abilități, experiență și compensare înainte de a lua o decizie. Salariul de bază și bonusul finalistului se încadrează în parametrii existenți, dar provenind de la o companie privată capitalul propriu a fost greu de evaluat. CIO a lucrat îndeaproape cu șeful de resurse umane al grupului de tehnologie a informației pentru a stabili o structură de capital ușor de înțeles, cu o valoare care poate fi evaluată și un plan pentru capitalul viitor. Candidatul a avut o viziune holistică asupra oportunității și a acceptat.

Rețineți întotdeauna că există două cifre diferite ale salariului de bază de reținut. Unul este salariul actual, iar celălalt este „ceea ce este nevoie" (salariul de bază) pentru a-i determina să accepte riscul de a părăsi compania actuală. Primul va fi în intervalul țintă, iar cel de-al doilea poate nu. Organizațiile care recunosc importanța atragerii și reținerii celor mai buni talente vor personaliza o ofertă sau o structură de compensare pentru a satisface nevoile individului. Echilibrul pe care managerul de angajare și profesioniștii în resurse umane trebuie să-l mențină este paritatea în cadrul grupului de egali. Desigur, compensarea este doar o

componentă. Mediul de lucru, potențialul de creștere a carierei și alți factori non-financiari vor fi luate în considerare de candidatul ideal.

Măsurarea rezultatelor

Măsurarea rezultatelor este esențială pentru succesul oricărei organizații de resurse umane și nu este doar „a fost sau nu a existat o angajare”. Alte valori importante de urmărit includ zilele pentru finalizarea căutării, numărul de candidați intervievați , numărul de zile de la identificarea candidatului până la interviul din prima rundă și diversitatea listei de candidați. Dacă au fost luați în considerare candidații interni, atunci aceștia trebuie să aibă un feedback clar cu privire la motivul pentru care nu au fost selectați, ar trebui puse în aplicare formarea adecvată și managementul performanței pentru a-i menține implicați. Resursele financiare sunt limitate și ar trebui de asemenea urmărite. Organizațiile mai mari cu resurse interne dedicate de personal mențin, de asemenea, o bază de date cu candidații intervievați. Valoarea adăugată în baza de date este atunci când feedbackul intervievatorului este capturat și stocat pentru referințe viitoare. Din nou, fișa de evaluare sau șablonul poate fi salvat electronic pentru referințe ulterioare. Dacă candidatul a fost suficient de interesant pentru a fi luat în considerare pentru o poziție imediată, există șanse mari ca acesta să fie potrivit pentru alte poziții în viitor.

La bord

Odată ce un candidat este angajat la bord, sprijinul pentru asimilare și tranziție este esențial. Noii angajați trebuie să fie introduși în cultura companiei și departamentului IT și să fie informați despre stilul de management al supervizorului lor. În plus, referințele înainte de angajare ar trebui să aibă evidențiate domenii de dezvoltare pentru individ și ar trebui oferit sprijin și progresul urmărit. Scopul este de a poziționa pe toată lumea pentru succes. O companie publică de tehnologie care a făcut acest lucru bine a început prin a crea un liant cu documentația relevantă și a furnizat-o noului angajat înainte de data de începere. Majoritatea candidaților trebuie să informeze companiile lor actuale, dar își pot face timp pentru a participa la teleconferințe importante și pentru a revizui materialele. În cele din urmă, organizațiile care operează fără un program de on-boarding pot pierde oportunitatea de a valorifica și asigura competențele pe care noul angajat le aduce companiei.

DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

Acest capitol este un început pentru directorii de resurse umane care sprijină organizațiile din tehnologia informației în timp ce își dezvoltă capacitățile și strategiile de management al personalului și talentelor. Cercetările suplimentare privind învățarea continuă, dezvoltarea talentelor, reținerea, promovarea și crearea unei conducte de conducere care asigură o planificare mai bună a succesiunii este justificată. În cele din urmă, în condițiile în care multe companii își cresc capacitățile interne de personal, o privire asupra ratelor de succes dintre acest model și utilizarea furnizorilor externi ar fi utilă, deoarece ambele au avantajele și dezavantajele lor.

CONCLUZIE

Datele demografice sunt clare, odată cu îmbătrânirea populației va fi o lipsă de muncitori. S-ar putea să fi existat un armistițiu în Războiul pentru Talent în timpul recesiunii economice recente, dar combatanții din ambele părți sunt aproape de acord că bătălia a fost angajată din nou. Combinați acest lucru cu o noțiune general acceptată că rămâne un decalaj de competențe pentru lucrătorii la nivel de intrare și că atât la nivelul managementului mediu, cât și la nivelul executiv senior nu există destui „lideri născuți” pentru a satisface toate nevoile, iar dovezile devin clare, resursele umane joacă un rol critic în lanțul valoric de management al talentelor din departamentul de tehnologie a informației. Combinați acest lucru cu o cerere în creștere

pentru o echipă de conducere IT mai diversă, iar resursele umane nu ar trebui să găsească lipsă de provocări.

Una dintre lecțiile învățate în ultimii zece ani este că angajații tuturor companiilor sunt mai ușor de identificat care este, desigur, primul pas în recrutare. A început în partea de sus, când companiile și-au construit pagina web și au inclus o listă de management superior. Unele companii au respins acest lucru, dar în curând s-au trezit ducând o bătălie pierdută, deoarece site-urile de socializare precum LinkedIn s-au extins rapid, creând un director virtual al angajaților cu informații biografice și de contact. Combinați acest lucru cu sfârșitul așteptării „o companie pe viață”, iar resursele umane IT trebuie să se asigure că au o abordare vizibilă de management al talentelor care include ciclul complet: învățarea continuă până la implicare și menținerea la promovare care creează o conductă de conducere și pune accent pe planificarea succesiunii. Dacă nu, resursele umane se vor trezi petrecând mai mult timp recrutării, pe măsură ce angajații își dau demisia pentru a accepta ceea ce ei consideră că sunt companii care oferă oportunități mai bune de creștere a carierei.

REFERINȚE

Katz, JO și McCormick, D. (2005, 4 februarie). Modele avansate de prețuri pentru opțiuni.

MacLean, B. (2009, 13 februarie). Cum să construiți o strategie de management al talentelor - Bazat pe compensare . *Compensație astăzi.*

CITURI SUPLIMENTARE

Hengst, A. (2007). *Întrebări frecvente despre managementul talentelor.* Lumea HR.

Kutick, B. (2008). *Cine l-a numit primul „Managementul talentelor”.* Executiv Resurse Umane.

Ostroff, C., & Judge, T A. (2009). *Perspective asupra potrivirii organizaționale.* Wiley Periodicals, Inc.

Schein, EH (2004). *Cultură organizațională și leadership.* John Wiley & Sons, Inc.

Watkins, M. (2003). *Primele 90 de zile.* Editura Harvard Business School.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Evaluare: Determinați potrivirea candidatului față de cerințele specificației postului.

Chief Information Officer: Cel mai senior director responsabil cu tehnologia informației din companie.

Cultura companiei: O descriere a stilului companiei.

Specificația postului: Descrie cerințele - pentru a fi calificat pentru o poziție și responsabilitățile postului respectiv.

Recrutare: Procesul prin care o companie atrage talente.

Strategia de talent: O abordare cuprinzătoare pentru gestionarea talentelor interne și atragerea talentelor externe.

Această lucrare a fost publicată anterior în Managing IT Human Resources: Considerationsfor Organizations and Personnel, editată de Jerry Luftman, pp. 38-45, copyright 2011 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 7
strategic al resurselor umane și performanță organizațională

PC Bahuguna
Universitatea de Studii Petrolului și Energiei, India

P. Kumari
Kanya Gurukul Mahavidyalaya, India

ABSTRACT

Disciplina managementului resurselor umane a progresat semnificativ de-a lungul unei perioade de timp. Astăzi este considerată cea mai critică sursă de avantaj competitiv pentru firmă. A evoluat într-un partener strategic de afaceri. În cadrul managementului strategic al resurselor umane au fost dezvoltate diverse abordări și modele de management strategic al resurselor umane. Ca multe teorii ale organizării, nici una nu este completă. Fiind mai degrabă corectă sau greșită, fiecare abordare indică un aspect diferit al procesului necesar pentru dezvoltarea funcțiilor strategice eficiente de resurse umane. Problema potrivirii practicilor de resurse umane la strategia de afaceri a devenit din ce în ce mai relevantă în câțiva ani. Prin urmare, în studiul de față am depus eforturi pentru a evidenția diverse aspecte care sunt relevante pentru MRU strategic în scenariul schimbător al mediului de afaceri. Prezentul capitol a fost împărțit în cinci secțiuni. În prima parte, au fost discutate schimbările care au loc în mediul de afaceri și implicațiile acestuia pentru funcționarii de resurse umane. În a doua secțiune am evidențiat rolul în schimbare al managementului resurselor umane. Contextul istoric al managementului strategic al resurselor umane, rolul acestuia în abordarea provocărilor schimbării scenariului de afaceri și determinanții potrivirii strategice au fost, de asemenea, prezentate în a doua secțiune. În a treia secțiune au fost discutate aspecte referitoare la relația managementului strategic al resurselor umane cu performanța afacerii. În a patra secțiune am depus eforturi pentru a aduce în atenție acele tendințe viitoare emergente care ar putea deveni probleme cheie pentru performanța înaltă în organizarea noii ere. În cele din urmă, s-au tras concluziile referitoare la ceea ce trebuie făcut din partea funcționarilor de HR și a organizației însăși pentru a îmbunătăți potrivirea strategică între diferitele practici de HR și planul strategic general al organizației.

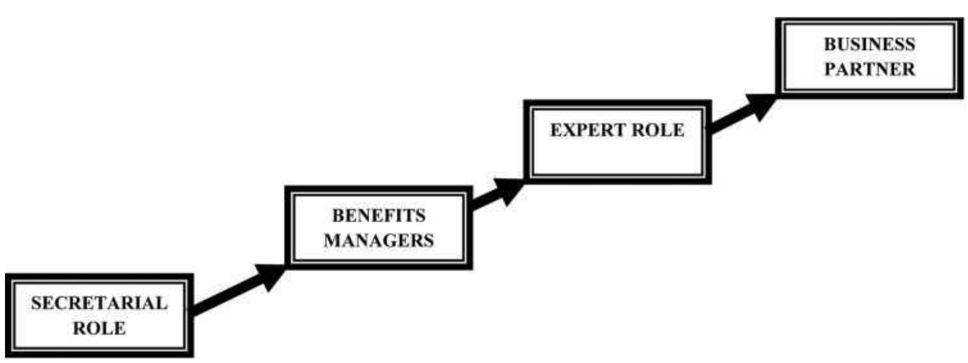
DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch007

INTRODUCERE

Revoluția industrială din secolul al XIX-lea a dus la automatizarea procesului de producție, punând puterea musculară pe bancheta din spate și concentrându-se în principal pe producția de mărfuri. Mai târziu, accentul s-a mutat pe considerentele de marketing, punând pe primul loc satisfacția clienților. Revoluția tehnologiei informației din secolul al XX-lea împreună cu globalizarea a adus schimbări drastice în mediul de lucru, adică a pune oamenii drept cea mai importantă resursă. Importanța resurselor umane poate fi urmărită din textele hinduse antice, cum ar fi Arthashastra a lui Kautilya, care oferă dovezi ale existenței unui management sistematic al oamenilor încă din 320 î.Hr. (Khanka, 2003). Cu toate acestea, prima dovadă a originii practicilor de management al resurselor umane (MRU) își are rădăcinile în revoluția industrială din secolul al XVII-lea. Progresele tehnice din această perioadă au creat necesitatea unor metode de lucru, productivitate și calitate mai bune. Smith (1776) în cartea sa „An Inquiry into Nature and Causes of Wealth of Nations" a vorbit despre avantajele economice ale diviziunii muncii. El a propus ca munca să fie eficientizată prin specializare. Din diviziunea muncii a văzut trei avantaje: dezvoltarea competențelor, economia de timp și posibilitatea de a folosi instrumente specializate. Importanța oamenilor în performanța afacerii poate fi urmărită din lucrarea lui Owen (1825). El a susținut că banii cheltuiți pentru dezvoltarea oamenilor sunt una dintre cele mai bune investiții pe care le poate face managementul. Babbage (1832) a examinat și a extins diviziunea muncii în munca sa și a concluzionat că aceasta permite o potrivire mai atentă a abilităților și abilităților fizice ale oamenilor cu sarcini specifice. Revoluția marcată a venit în domeniul practicilor de management al oamenilor când Taylor (1911) a încercat să oficializeze procesele, metodele, experiențele lucrătorilor și abilitățile tacite în reguli și formule obiective. Studiile inovatoare care au revoluționat practicile de management al resurselor umane au fost efectuate între 1927 - 1932 de Mayo și asociații săi pentru a studia relația dintre productivitate și mediul de lucru, urmată de studiile efectuate de Barnard (1938) și alții. Toate aceste studii au identificat angajamentul, comunicarea, motivația angajaților, conducerea și învățarea ca antecedente ale succesului organizațional. Natura, statutul și rolul managementului resurselor umane au devenit progresiv mai extinse și strategice încă de pe vremea revoluției industriale (Figura 1).

Astăzi, managementul resurselor umane nu se referă doar la angajarea și concedierea oamenilor, administrarea salariilor și salariile, proiectarea și implementarea programelor de beneficii și implementarea intențiilor strategice ale managementului de vârf, ci joacă un rol activ în formularea strategiilor de afaceri. Apariția erei globalizării și liberalizării, însoțită de revoluția tehnologiei informației, a transformat lumea din jurul nostru. Acest lucru a făcut posibil ca

Figura 1.



circulație liberă a oamenilor, tehnologiei și bunurilor pe tot globul. Activitățile de afaceri nu mai sunt limitate și limitate la granițele geografice ale țărilor. Conform lui Ulrich și Brockbank (2005) a existat o creștere exponențială a mișcărilor internaționale de mărfuri și servicii. Slujbele tradiționale au devenit neclare. Economiile de pe tot globul se confruntă cu o nouă ordine. Globalizarea este un factor important care influențează organizațiile care concurează pentru clienți cu așteptări mari pentru performanță, calitate și costuri reduse. Cele mai presante cauze concurente cu care se confruntă firmele sunt globalizarea, adoptarea noilor tehnologii, gestionarea schimbărilor, dezvoltarea capitalului uman, răspunsul la piață și optimizarea costurilor. Pe măsură ce tot mai multe companii pleacă în străinătate sau operează la nivel internațional, impactul asupra diferitelor funcții de afaceri și în special asupra managementului resurselor umane a devenit mai evident. Managementul eficient și strategic al resurselor umane este esențial, deoarece afacerile internaționale pun un accent suplimentar asupra funcționarilor de resurse umane. Resursele umane sunt privite ca un input, care poate oferi un avantaj competitiv susținut organizațiilor. De-a lungul anilor, așteptările organizațiilor de la campionii și departamentele de resurse umane s-au schimbat considerabil. Funcția a fost și încă se așteaptă să se asigure că politicile, practicile și procedurile sale modelează cultura organizației într-un mod care este în concordanță cu valorile și viziunea acesteia. Practicile de management al oamenilor trebuie să recunoască și să lucreze în context și să reflecte o perspectivă mai largă. Politicile și practicile de resurse umane trebuie să faciliteze procesul de muncă în timp, distanță și culturi. Realitatea de astăzi este că majoritatea companiilor experimentează în mod conștient sau inconștient unul sau mai multe aspecte ale managementului internațional. În ciuda faptului că principiile de bază ale managementului resurselor umane se aplică și managementului global al resurselor umane, acesta prezintă unele provocări unice. Gestionarea oamenilor în medii globale necesită ca profesioniști în resurse umane să abordeze o gamă mai largă de probleme, cum ar fi impozitarea, ratele de schimb, planurile de compensare, relațiile cu guvernele străine și -grupurile religioase. Recent, terorismul a adăugat multe anxietăți angajaților, familiilor lor și angajatorilor, ceea ce a accentuat și mai mult nevoia de a gestiona eficient resursele umane pentru a obține un avantaj competitiv pe piața globală. Pentru a realiza acest lucru, organizațiile necesită o înțelegere a factorilor care pot determina eficiența diferitelor practici și abordări de resurse umane. Acest lucru se datorează faptului că țările diferă într-un număr de dimensiuni care influențează atractivitatea -investițiilor în fiecare țară. Aceste diferențe determină viabilitatea economică a construirii unei operațiuni într-o țară străină și au un impact deosebit de puternic asupra MRU în acea operațiune. Există un număr mare de factori, cum ar fi cultura, sistemele economice, sistemele politice și cadrul legal etc., care afectează MRU pe piețele globale. Obiectivele capitolului sunt de a evidenția

1. Rolul resurselor umane ca sursă de avantaj competitiv.
2. Rolul strategic al managementului resurselor umane în îmbunătățirea performanței organizaționale.
3. Provocări și probleme strategice pentru managementul resurselor umane pentru a deveni un partener strategic de afaceri.

MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

Rolul HR

În anii șaptezeci și optzeci, funcția de afaceri responsabilă pentru oameni a fost numită

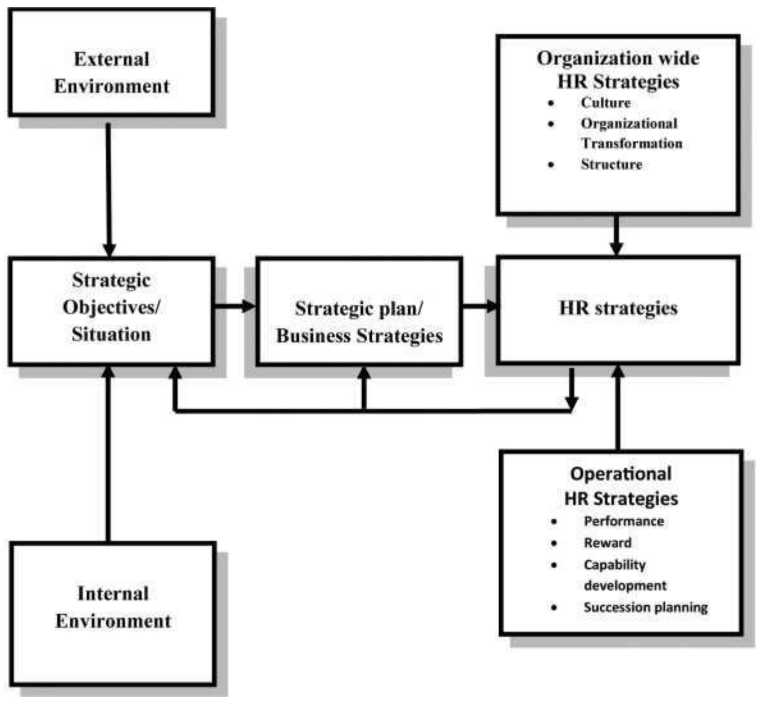
„Managementul personalului”. Responsabilitatea acestei funcții era să angajeze oameni, să-i plătească și să-i concedieze. Ulterior, concurența din ce în ce mai mare a forțat organizațiile să adopte o abordare mai planificată și mai calculată a managementului, ca urmare a crescut interesul pentru managementul strategic, ceea ce a forțat și mai mult sub-funcțiile organizațiilor să-și redefinească rolurile în acest proces. Deoarece managementul resurselor umane nu a făcut excepție, a trebuit să-și reidentifice rolul. Ulterior au fost depuse eforturi pentru integrarea acestuia în procesul de management strategic și, ca urmare, funcția a progresat la managementul strategic al resurselor umane. La sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 s-a dat seama că funcția HR are un rol mult mai mare: recrutarea oamenilor potriviți, instruirea acestora, ajutarea afacerii în proiectarea locurilor de muncă și a structurilor, dezvoltarea pachetelor de compensare, inclusiv planuri de beneficii și servind ca punct central de comunicare pentru sănătatea și fericirea angajaților. În acest rol, departamentul HR a devenit acum mai mult decât o funcție de business: este un partener de afaceri, care se adresează pentru a susține procesele de afaceri. Rolul strategic al resurselor umane include îmbunătățirea performanței organizaționale, implicarea în planificarea corporativă, luarea deciziilor cu privire la fuziuni, achiziții și reduceri de personal, reproiectarea organizațiilor și a proceselor de lucru și asigurarea răspunderii financiare pentru rezultatele HR. Având în vedere concurența crescândă și așteptările crescute ale managementului de vârf , HRM are anumite provocări strategice. Provocarea fundamentală cu care se confruntă comunitatea HR este de a oferi un set de servicii care să fie în conformitate cu planul strategic al companiei. Managerii de resurse umane trebuie să susțină eforturile de management al productivității și performanței organizaționale și trebuie să fie implicați în proiectarea planurilor strategice nu doar în executarea acestora.

MRU strategic și peisajele în schimbare ale mediului de afaceri

SHRM este considerat un concept relativ nou, în ciuda dezvoltării sale continue în ultimele două decenii. Deși nu există un acord asupra unei definiții precise a SHRM în rândul cercetătorilor și academicienilor, s-a ajuns la un consens larg asupra funcțiilor sale de bază, care implică proiectarea și implementarea unui set de politici și practici de încredere pentru a se asigura că resursa umană a unei firme contribuie la atingerea obiectivelor sale de afaceri (Schuler și MacMillan, 1988; 1995). În esență, SHRM pune accent pe dezvoltarea capacității firmei de a răspunde amenințărilor externe de mediu printr-o mai bună utilizare a resurselor umane. Deoarece strategia este cursul de acțiune al unei firme de afaceri pentru a face față și a face față provocărilor mediului, un rezervor de capital uman cu o mare varietate de abilități care sunt complementare strategiei corporative, este un catalizator pentru îndeplinirea obiectivelor strategice prin promovarea comportamentului dorit în rândul angajaților. Managementul strategic al resurselor umane (SHRM) este un set de strategii de resurse umane concepute și implementate pentru a asigura atingerea obiectivelor de afaceri (Baird & Meshoulam, 1988; Delery & Doty, 1996; Huselid, et al., 1997; Jack son & Schuler, 1995). Managementul strategic al resurselor umane (SHRM) este o abordare strategică pentru gestionarea resurselor umane ale unei organizații. Este legătura dintre MRU și obiectivele și obiectivele strategice pentru a îmbunătăți performanța afacerii și a dezvolta cultura organizațională care încurajează inovația și flexibilitatea. Combinând funcția HRM cu strategia de afaceri, SHRM reflectă un aranjament și o utilizare mai flexibilă a resurselor umane pentru a atinge obiectivele organizaționale și, în consecință, ajută organizațiile să obțină un

avantaj competitiv (Wei, 2006). Hendry & Pettigrew (1986) consideră că SHRM este o abordare logică a managementului oamenilor care se bazează pe filozofia organizațională și pe strategia în care oamenii sunt considerați resursa strategică pentru crearea unui avantaj competitiv. Legătura dintre practica HR și strategia de afaceri a fost evidențiată în studiile legate de SHRM (Miles and Snow, 1984; Baird & Meshoulam, 1988; Wright și McMahan, 1992; Kazmi și Ahmad, 2001; Devanna și colab., 1981; Torrington și Hall, 1995). Viziunea strategică a MRU poate fi explicată așa cum se arată în Figura 2.

Figura 2.



Fundamentele teoretice ale MRU strategice

Au fost dezvoltate o serie de modele teoretice - pentru proiectarea și implementarea practicilor și proceselor de resurse umane. Există modele generale denumite universaliste, de contingență și configuraționale (Delery și Doty, 1996) sau cele mai bune practici și cele mai bune potriviri și configuraționale (Richardson și Thompson, 1999) și modele particulare și anume managementul de înaltă performanță, managementul angajamentului ridicat și - managementul implicării ridicate. După cum au subliniat Armstrong și Baron (2004), abordarea celor mai bune practici se concentrează pe adoptarea unui set de practici de resurse umane eficiente universal, în timp ce cea mai bună potrivire se concentrează pe factorii situaționali, deoarece nu poate exista nicio prescripție universală pentru politicile și practicile de resurse umane. Abordarea configurațională se referă la adoptarea unui set sau a unui pachet de practici de resurse umane, mai degrabă decât a oricărui program sau politică de resurse umane unice. MacDuffie (1995), Richardson și Thompson (1999) au concluzionat că o firmă cu pachete de practici de HR ar trebui să aibă un nivel mai ridicat de potrivire cu strategia corporativă. Dar problema acestei abordări este cum să decideți ce pachet de practici de resurse umane se potrivește mai bine organizației. Modelul de lucru de înaltă performanță implică dezvoltarea unui număr de abordări interconectate, care împreună au un impact asupra performanței firmei prin oamenii săi. Eficacitatea organizațională se realizează prin îmbunătățirea abilităților și angajarea entuziasmului angajaților (Stevens, 1998). Modelul de management al angajamentului ridicat subliniază importanța sporirii angajamentului reciproc. Walton (1985) și Wood (1996) definesc managementul angajamentului ridicat ca un stil de management care urmărește obținerea unui angajament, astfel încât - comportamentul să fie în primul rând auto-reglat, mai degrabă decât controlat . Modelul de

management al angajamentului ridicat este preocupat de crearea unui nivel ridicat de încredere în cadrul organizațiilor. Modelul de management al implicării ridicate presupune tratarea angajaților ca parteneri în întreprinderea ale căror interese sunt

respectate și care au un cuvânt de spus în problemele legate de acestea. Cercetătorii au identificat o dovadă clară că practicile de muncă cu implicare ridicată au ca rezultat performanță superioară. Care model teoretic este corect și practic posibil, probabil că răspunsul la această întrebare nu este simplu. Fiecare model evidențiază diferitele aspecte ale procesului necesar pentru dezvoltarea SHRM. Cea mai bună potrivire este poate mai utilă în dezvoltarea strategiilor de resurse umane. Potrivirea strategică se referă la utilizarea resurselor umane pentru a ajuta organizația să-și atingă obiectivele. Este tiparul de desfășurare planificată a resurselor umane și activități menite să permită firmei să-și atingă scopul (Wright și McMahan, 1992). Cercetătorii sugerează că există două tipuri de potrivire: potrivire dreaptă sau orizontală și potrivire verticală sau verticală. Potrivirea orizontală este potrivirea între numărul de practici și politici HRM. Se referă la alinierea dintre diferitele practici MRU (Baird & Meshoulam, 1988). Potrivirea verticală se referă la alinierea practicilor MRU cu procesele de management strategic ale firmei (Schuler & Jackson, 1987). Potrivirea verticală este privită ca un pas vital către atingerea obiectivelor organizaționale prin formularea practicilor de resurse umane care sunt aliniate cu obiectivele firmei, în timp ce potrivirea orizontală este esențială atunci când se face o bună utilizare a acestor resurse. Conceptul de potrivire poate fi explicat așa cum se arată în Figura 3.

Legătura dintre practicile HR și strategie a fost studiată de diverși cercetători și savanți (Wright și McMahan, 1992; Wright și Snell, 1998). Din cauza lipsei de dovezi empirice aprofundate, se dezbate că această legătură este mai slabă în comparație cu relația ps dintre practicile interne de resurse umane. Cu toate acestea, din perspectiva viziunii bazate pe resurse (RBV) a firmei (Barney, 1986, 1991), cercetătorii susțin că sistemul de resurse umane care este aliniat cu strategia firmei este util pentru crearea de avantaje competitive . Modelul bazat pe resurse (Barney, 1995) se bazează pe ideea că organizațiile obțin un avantaj competitiv atunci când posedă resurse care sunt valoroase, rare și greu de imitat de către concurenți. Scopul RBV este de a îmbunătăți capacitatea resurselor. Poate dezvolta capacitatea strategică, adică realizarea unei potriviri strategice între resurse și oportunități și obținerea de valoare adăugată din utilizarea eficientă a resurselor (Barney, 2001). În plus, legătura dintre resursele organizaționale și strategia firmei nu poate fi ușor identificată și imitată de alte firme din cauza complexității și ambiguității cauzale (Barney, 1991; Boxall, 1998). Astfel, integrarea resurselor umane cu strategia adecvată poate genera un avantaj competitiv susținut pentru firmă. O problemă fundamentală cu care se confruntă o firmă este: cum să decidă și să formuleze pachetul sau pachetul de practici de resurse umane.

Figura 3.



necesare strategiei și performanței sale generale . Acum întrebarea este care sunt problemele sau factorii care influențează realizarea potrivirii orizontale și a potrivirii verticale? Deoarece atingerea ambelor tipuri de potrivire este necesară pentru performanța organizației, o examinare a determinanților relevanți ai potrivirii este utilă pentru a înțelege mai bine natura SHRM, precum și contribuția acesteia la performanța organizațională.

Determinanți ai potrivirii

O întrebare aparentă aici este: Cum pot organizațiile să adopte, să implementeze și să utilizeze în mod eficient practicile MRU pentru rezultate semnificative la nivel de firmă ? adică cum pot firmele să crească probabilitatea ca practicile HRM pe care le adoptă și le implementează să conducă la performanță organizațională. Există o serie de factori care influențează congruența dintre diferitele practici de resurse umane, precum și alinierea dintre practicile de HR și planul strategic organizațional. Determinanții de potrivire pot fi clasificați în continuare ca factori legați de sistemul de resurse umane, factori legați de indivizi și factori de nivel organizațional. Factorii legați de sistem se referă la factorii care sunt legați de subsistemul HR - filosofia, politica și poziția acestuia în organizație. Factorii legați de indivizi se referă la capacitățile personale sau punctele forte, punctele slabe, stilul de conducere, abilitățile conceptuale, orientarea către afaceri etc. ale persoanelor care sunt responsabile de formularea și implementarea - strategiilor de HR. Factorii la nivel organizațional se referă la focalizarea organizațională generală, obiectivele organizaționale, structura și cultura organizațională. Pachetul sau opțiunile de practici disponibile cu departamentul de resurse umane oferă funcționarilor de resurse umane opțiuni pentru a decide asupra celor mai potrivite practici . Bhattacharya și Wright (2005) au sugerat că opțiunea de resurse umane ar putea fi utilă în acest sens. Investiția (directă și indirectă) în dezvoltarea resurselor umane este un alt factor important care determină congruența între diferite practici MRU (Pfeffer și Slancik, 1978). În ceea ce privește factorii individuali sau personali, diferitele cercetări (Lado și Wilson, 1994; Lado, Boyd și Wright, 1992; Wie și Lau, 2005) sugerează că factorii personali precum capacitățile personale, stilul de conducere, angajamentul, cunoștințele și abilitățile sunt factori importanți care determină potrivirea strategică între diferitele practici de HR, precum și planul strategic de afaceri. Pentru a se asigura că MRU joacă un rol important în atingerea obiectivelor strategice ale organizației, - profesioniștii în resurse umane trebuie să aibă anumite competențe. Membrii funcției de resurse umane ar trebui să aibă competențele adecvate pentru a crește probabilitatea implementării efective a practicilor de resurse umane (Huselid, et al., 1997). Conceptul de determinanți ai potrivirii strategice poate fi explicat așa cum se arată în Figura 4.

Figura subliniază în mod clar diferiții factori sau determinanți ai potrivirii strategice care influențează congruența dintre diferitele practici de HR și alinierea acestora cu planul strategic general al organizației. În ceea ce privește potrivirea verticală, pe lângă factorii legați de sistem și individuali, un rol important joacă și factorii organizaționali. Tipurile de strategie, cultura organizațională, sistemul de valori și filosofia organizațională sunt determinanți importanți ai potrivirii verticale (Schuler și Jackson, 1987). Influența naturii strategiei a fost demonstrată de Martell, Gupta și Carroll (1996). Cultura și valorile organizaționale modelează practicile MRU (Wie și Lau, 2005). Potrivirea strategică este influențată și de condițiile economice, structura industriei, oferta de resurse umane etc. (Lengnick și Hall, 1998). Truss și Gratton (1994) se referă la mediul extern ca fiind cel care oferă oportunități și constrângeri pentru

managerii de resurse umane. Sparrow & Pettigrew (1987) identifică factorii externi precum tehnologia, condițiile politice, sociale și economice care influențează practicile de resurse umane . De asemenea, ei subliniază că filosofia organizațională, cultura, structura interacționează cu mediul extern în procesul MRU.

Figura 4.



DETERMINANȚI DE ADAPTAREA STRATEGICĂ

RUMUL STRATEGIC ȘI PERFORMANȚA AFACERILOR

Cercetătorii au evidențiat relația puternică dintre practicile MRU și performanța organizațională (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998). Un sondaj realizat de Guest et al (2000b) a arătat că a existat o asociere puternică între managementul resurselor umane și performanța organizației . În concordanță cu obiectivele menționate mai sus de investigare a dimensiunilor cheie ale managementului strategic al resurselor umane, pe lângă analiza diferitelor modele de SHRM, a fost realizat și un sondaj pilot printr-un interviu nestructurat cu directorii industriei de petrol și gaze. După analizarea rezultatelor interviului, am ajuns la concluzia că managementul strategic al resurselor umane nu se referă doar la procurarea, dezvoltarea și reținerea persoanelor cu potențial ridicat, ci este despre crearea unui sistem care să alinieze planul strategic organizațional cu strategiile de resurse umane ale organizației. În esență, presupune crearea unei organizații centrate pe strategie. Sistemul strategic de management al resurselor umane coerent și integrat este probabil să fie dezvoltat doar dacă organizația recunoaște și continuă cu importanța strategică asociată managementului oamenilor din organizație. Managementul strategic al resurselor umane abordează probleme la nivel de organizație (priorități culturale, priorități structurale și probleme de transformare) împreună cu domeniile de bază ale managementului resurselor umane. Din discuții reiese următoarele probleme.

1. Există dovezi considerabile că HR are valoare strategică pentru organizații.
2. Există o relație considerabilă între practicile strategice de MRU și comportamentul angajaților.
3. Există o relație considerabilă între practicile strategice de MRU și performanța organizațională.
4. Există un grad comparativ înalt de potrivire strategică între practicile MRU și obiectivele organizaționale din firmele cu performanțe înalte față de cele din firmele cu performanțe scăzute.

5. Finally, environmental context variables like firm size, technology and union status affect the extent of implementing HRM practices.

3.

Essential elements in developing strategic human resource management and thereby contributing to the organizational performance are:

1. **Transforming the HR functionaries -** Based upon the resource based view of the firm, Huselid, Jackson and Schuler (1997) differentiated traditional HRM activities from strategic HRM activities. In the traditional role, staff members need to be specialist in certain personnel functional activities such as attracting high quality employees, placing them in appropriate positions, training them to work in the firm's specific way, and motivating them to devote more efforts to organizational goals. Strategic fit will be enhanced if the HR staff members and other functionaries are well equipped with the organizational development concept, tools and techniques. They need to share responsibility for performance and profitability, be customer driven, focus on solutions not on activities, be strategic, initiate, and lead.
2. **Restructuring of HR department and** 4. **enhancing administrative efficiency -** As with many other forms of organizational restructuring, a key issue in designing strategic human resource is to determine which activities should be centralized and which should be decentralized. Companies like Warner - Lambert, Motorola, and Coca cola have created new organization structure to realign the roles. Beer et al, (1984) and Walton (1985) describe a high level of functional flexibility, with the abandonment of potentially rigid job descriptions, a heavy reliance on team structure, structuring work and problem solving are some of the ways for high commitment. Restructuring of HR 5. department and enhancing its administrative

eficiența este foarte esențială pentru formularea eficientă a strategiei, adaptarea strategică și implementarea strategiei.

Integrarea resurselor umane în planificarea strategică - Pentru a atinge potrivirea strategică (potrivire orizontală, precum și verticală), resursele umane trebuie să joace un rol al partenerului în procesul de planificare strategică sau de formulare a strategiei. Ulrich (1998) este de părere că directorii de resurse umane ar trebui să impulsioneze și să ghideze discuții serioase despre modul în care compania ar trebui să fie organizată pentru a-și îndeplini strategia. Tyson (1985) discută că resursele umane ar trebui să-și integreze activitățile îndeaproape cu managementul de vârf și să se asigure că servesc unui scop strategic pe termen lung. Oamenii din HR au capacitatea de a identifica oportunitățile de afaceri, de a vedea o imagine de ansamblu și de a vedea cum rolul lor de HR poate ajuta la atingerea obiectivelor de afaceri ale companiei. Același lucru este evidențiat și de Armstrong (2001). Un aspect important al integrării resurselor umane cu planificarea strategică este de a decide despre rolul, poziția și statutul directorilor de resurse umane în comparație cu alți directori de top. Potrivirea strategică va fi îmbunătățită atunci când funcționarii HR joacă un rol de partener în procesul de planificare strategică.

Dezvoltarea parteneriatului cu managerii de linie - Este imposibil ca activitățile de HR să aibă un impact semnificativ asupra practicilor de HR și să sporească potrivirea strategică dacă cei care îndeplinesc funcțiile de HR nu lucrează îndeaproape cu managerii de linie. Dezvoltarea parteneriatului între managerii de linie și personalul de resurse umane este esențială. Lucent Technologies oferă un exemplu foarte bun de parteneriat între HR și managementul de linie. Pentru a deveni partener de afaceri, managerii de HR trebuie să învețe afacerea companiei, să fie mai receptivi la nevoile și direcția afacerii și să demonstreze cât de critic

este HR pentru succesul afacerii.
Măsurarea și analiza comparativă a impactului MRU. - Pentru a face contributia

la performanța organizațională sau pentru a spori contribuția practicilor HR la performanța organizațională, activitățile sau practicile HR trebuie măsurate în termeni de rentabilitate a investiției. Abordarea reacției clienților poate fi, de asemenea, un instrument util în acest scop. Este foarte important ca HR să efectueze un sondaj pentru clienți (alte departamente) pentru a evalua eficiența practicilor sale. Un exemplu de Kodak este foarte relevant de menționat, acesta utilizează o varietate de măsuri și abordări pentru a măsura impactul practicilor sale HRM.

TENDINȚE VIITOARE

Organizațiile au intrat într-o nouă eră: apariția managementului talentelor **,** în care afacerea se confruntă cu un nou set de probleme strategice care au rezultat din peisajele schimbate ale mediului de afaceri. Schimbarea compoziției demografice a societăților, creșterea așteptărilor oamenilor de la afaceri, instabilitatea politică și economică în anumite regiuni, terorismul , infrastructura inadecvată și educația de calitate necorespunzătoare în țările în curs de dezvoltare sunt câteva dintre problemele critice cu care se confruntă organizațiile care le-au condus în războiul pentru talente. Există o mare nevoie de sisteme și procese care să poată aborda provocările.

Din 1997, când McKinsey a inventat termenul război pentru talent, acesta a devenit un cuvânt popular în sălile de consiliu, printre consultanți, furnizori de servicii și tehnologie etc. Un sondaj realizat de Society for Human Resource Management raportează că, până la 53% dintre organizații au inițiative specifice de management al talentelor. Dintre aceste companii, 76% au managementul talentelor pe prioritate, iar 85% dintre funcționarii de resurse umane din aceste companii lucrează în strânsă coordonare cu managementul de vârf pentru a implementa strategii de management al talentelor. Fiecare organizație, indiferent de industrie, vorbește despre managementul talentelor și contribuția sa la crearea unui sistem de lucru de înaltă performanță. Managementul talentelor este acum privit ca un proces cheie de afaceri și un motor pentru succesul organizațional. La peste un deceniu de când McKinsey a inițiat discuția despre managementul talentelor, consultanții, practicanții și furnizorii de tehnologie au scris multe fără prea multă înțelegere și claritate despre subiect. Termenul a fost definit din diferite perspective. Toate acestea oferă o stabilire diferită a sensului aceluiași set de practici în cadrul diferitelor organizații. Prin urmare, apare o nevoie pentru viitoarele cercetări în domeniul managementului talentelor. Pe lângă aceasta, progresele tehnologice, cum ar fi computerul mobil și computerul pervasive, au schimbat, de asemenea, natura afacerilor, ca urmare au apărut noi termeni precum E-business și business pervasive. Managementul resurselor umane, fiind parte integrantă a afacerii, trebuie să îmbrățișeze astfel de progrese tehnologice dacă dorește cu adevărat să fie considerat un partener strategic de afaceri. Aceste progrese deschid și mai mult noi domenii de cercetare, cum ar fi computerul pervaziv centrat pe om, adică pentru a face interacțiunile dintre ființele umane și dispozitivele de calcul foarte naturale. Momentul nu este foarte departe când viziunea lui Mark Weisers va deveni realitate. Multe proiecte privind pervasive computing au început deja. Oxygen de la MIT, Aura de la Carnegie Mellon și Endeavour de la UC Berkley sunt câteva dintre exemplele cercetărilor recente în domeniul calculului generalizat. Calculul pervaziv poate ajuta în curând organizațiile să își eficientizeze practicile de resurse umane, astfel încât să aibă talentul potrivit la locul potrivit, la momentul potrivit, astfel încât fiecare să aibă performanțe la cel mai înalt standard. Există o mare posibilitate ca computerul pervaziv să ajute funcția de resurse

umane să devină o funcție omniprezentă. Cercetările privind aplicarea calculului pervasiv în managementul resurselor umane vor ajuta la dezvoltarea de noi modele de management strategic al resurselor umane.

CONCLUZIE

Pe baza unor dovezi copleșitoare, putem concluziona că practicile progresive de resurse umane îmbunătățesc performanța afacerii. Organizațiile obțin un avantaj competitiv atunci când adoptă o abordare strategică și rațională a managementului oamenilor. Noua ordine economică a oferit o oportunitate și o provocare managementului resurselor umane și funcționarilor săi de a juca un rol important în atingerea obiectivelor strategice ale organizației. Nu li se cere doar să implementeze strategiile organizaționale, ci să joace un rol activ în proiectarea și formularea strategiilor. Pentru aceasta, ei trebuie să aibă o abordare multidisciplinară și o înțelegere a obiectivelor de afaceri. Funcționarii de resurse umane trebuie să joace un rol important în abordarea provocărilor din scenariul de afaceri în schimbare rapidă, precum și în îmbunătățirea potrivirii strategice dintre practicile de resurse umane și planul strategic organizațional. Abordarea strategică a managementului resurselor umane presupune ca funcția de gestionare a activelor umane să fie cea mai importantă prioritate în organizații și integrarea tuturor politicilor și procedurilor de resurse umane cu strategia companiei.

REFERINȚE

Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (a 8 [-a] ed.). Londra: Kogan Page.

Armstrong, M., & Baron, A. (2004). Strategic HRM: *cheia îmbunătățirii performanței afacerii. Enciclopedia dezvoltării resurselor umane* (Vol. 5). Mumbai: Publicația Jaico.

Babbage, C. (1832). *Despre economia mașinilor și a producătorilor.* Londra: Noaptea lui Charles. Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Gestionarea a două serii de management strategic al resurselor umane. *Academy of Management Review , 75* (1), 116-128. doi:10.2307/258359

Barnard, CI (1938). *Funcțiile executivului* . Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barney, J. (1986). Tipuri de competiție și teoria strategiei: Spre un cadru integrativ . *Academy of Management Review, 77* (3), 791-800. doi:10.2307/258397

Barney, J. (1991). Resurse ferme și avantaj competitiv susținut. *Journal of Management, 77* (1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108

Barney, J. (1995). Căutând în interior un avantaj competitiv. *The Academy of Management Executive , 9* (4), 49-61.

Barney, J. (2001). Este viziunea bazată pe resurse o perspectivă utilă pentru cercetarea managementului strategic? Da. *Academy of Management Review, 26,* 41-56. doi:10.2307/259393

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human As sets.* New York: The Free Press.

Bhattacharya, M. și Wright, P M. (2005). Gestionarea activelor umane într-o lume incertă: aplicarea teoriei opțiunilor reale la HRM. *International Journal of Human Resource Management, 7 6* (6), 929-948.

Boxall, P (1998). Obținerea unui avantaj competitiv prin strategia de resurse umane: către o teorie a dinamicii industriei. *Human Resource Management Review, 8* (3), 265-288. doi: 10.1016/ S1053-4822(98)90005-5

Delery, JE și Doty, DH (1996). Moduri de teoretizare în managementul strategic al resurselor umane : teste de predicții de performanță universaliste, de contingență și

configuraționale. *Jurnalul Academiei de Management, 39,* 802-835. doi:10.2307/256713

Devanna, MA, Fombrun, C., & Tichy, NM (1981). Managementul resurselor umane: o perspectivă strategică. *Dinamica organizațională, 9* (3), 51-68. doi:10.1016/0090-2616(81)90038-3

Guest, D., Michie, I., Sheehan, M., & Conway, N. (200b). *Relații cu angajații, HRM și performanță în afaceri: o analiză a Sondajului privind relațiile cu angajații la locul de muncă din 1998.* Londra: Institutul de Personal și Dezvoltare.

Hendry, C. și Pettigrew, A. (1986). Practica managementului strategic al resurselor umane. *Revizuirea personalului, 15,* 2-8. doi:10.1108/eb055547

Huselid, MA (1995). Impactul practicilor de management al resurselor umane asupra cifrei de afaceri, productivității și performanței financiare corporative. *Academy of Management Journal, 38* (3), 635-672. doi:10.2307/256741

Huselid, MA, Jackson, SE și Schuler, RS (1997). Eficacitatea managementului tehnic și strategic al resurselor umane ca factori determinanți ai performanței firmei. *Jurnalul Academiei de Management, 40(1),* 171-188. doi:10.2307/257025

Jackson, SE și Schuler, RS (1995). Înțelegerea - managementului resurselor umane în contextul organizațiilor și al mediului lor. În JT Spence, JM Darley & DJ Foss (Eds.), *Annual Review of psychology, 46* (pp. 237-264). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.

Kazmi, A. și Ahmad, F. (2001). Abordări diferite ale managementului strategic al resurselor umane. *Journal ofManagement Research, 1* (3), 133-140.

Khanka, SS (2003). *Managementul resurselor umane* (ed . I). New Delhi: S.Chand & Co.

Lado, AA, Boyd, NG și Wright, P. (1992). Un model bazat pe competențe de avantaj competitiv durabil: spre o integrare conceptuală . *Journal of Management, 18* (1), 77-91. doi:10.1177/014920639201800106

Lado, AA și Wilson, MC (1994). Sisteme de resurse umane și avantaj competitiv susținut: o perspectivă bazată pe competențe. *Academy ofManagement Review, 19* (4), 699-727. doi:10.2307/258742

Lengnick-Hall, CA și Lengnick-Hall, ML (1998). Managementul strategic al resurselor umane: o trecere în revistă a literaturii și o tipologie propusă. *Academy ofManagement Review, 13* (3), 454-470. doi:10.2307/258092

MacDuffie, J. P (1995). Pachetele de resurse umane și performanța de producție: logica organizațională și sistemele de producție flexibile în industria auto mondială. *Industrial & Labor Relations Review, 48* (2), 197-221. doi:10.2307/2524483

Martell, K., Gupta, A., & Carroll, SJ (1996). Practici de management al resurselor umane, strategii de afaceri și performanță a firmei: un test al teoriei implementării strategiei. *Irish Business and Administrative Research, 17* (1), 18-35.

Miles, RE și Snow, CC (1984). Proiectarea sistemelor strategice de management al resurselor umane. *Dinamica organizațională, 28* (3), 62-74.

Owen, RA (1825). *O nouă viziune asupra societății.* New York: E.Blis & White.

Pfeffer, J. (1998). *Ecuația umană: construirea de profituri punând oamenii pe primul loc.* Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *Controlul extern al organizațiilor: o perspectivă a dependenței de resurse* . New York: Harper & Row.

Richardson, R., & Thompson, M. (1999). *Impactul practicilor de management al oamenilor asupra performanței afacerilor: o*

revizuire a literaturii. Londra: Institutul de Personal și Dezvoltare.

Schuler, RS și Jackson, SE (1987). Legarea - strategiilor competitive cu practicile de management al resurselor umane. *Academy ofManagement Executive, 1* (3), 207-219.

Schuler, RS și MacMillan, IC (1984). Obținerea unui avantaj competitiv prin practicile de management al resurselor umane. *Managementul resurselor umane, 23(3),* 241-256. doi:10.1002/hrm.3930230304

Smith, A. (1776). *O anchetă asupra naturii și cauzelor bogăției națiunilor.* Oxford: Clarendon, 1976.

Sparrow, PR și Pettigrew, AM (1987). Problemele de formare în Marea Britanie: căutarea unei abordări strategice de management al resurselor umane. *Managementul resurselor umane, 26(1),* 109-128. doi:10.1002/hrm.3930260107

Stevens, J. (1998). *Munca de înaltă performanță este pentru fiecare.* Londra: Institutul de Personal și Dezvoltare.

Taylor, FW (1911). *Principiile managementului științific* . New York: Harper & Brothers.

Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Managementul personalului: Managementul resurselor umane în acțiune* . Londra: Prentice-Hall.

Truss, C., & Gratton, L. (1994). Managementul strategic al resurselor umane: o abordare conceptuală. *International Journal of Human Resource Management, 5,* 663-686.

Tyson, S. (1985). Este acesta chiar modelul unui manager de personal modern? *Managementul Personalului, 26* , 35-39.

Ulrich, D. (1998). Un nou mandat pentru resurse umane. *Harvard Business Review, 76* (1), 124-135.

Ulrich, D. și Brockbank, W. (2005). *Propunerea de valoare HR.* Boston: Harvard Business School Press.

Walton, RE (1985). De la control la angajament la locul de muncă. *Harvard Business Review , 63* , 76-84.

Wei, L. (2006). Managementul strategic al resurselor umane : determinanți ai potrivirii. *Cercetare și practică în managementul resurselor umane, 14(2),* 49-60.

Wei, L. și Lau, CM (2005). Orientarea spre piață, importanța MRU și competența MRU: determinanții SHRM în firmele chineze. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 16(* 10), 1901-1918. doi:10.1080/09585190500298586

Wood, S. (1996). Management și organizare cu angajament ridicat în Marea Britanie. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane* , (februarie): 41-58.

Wright, PM și McMahan, GC (1992). Perspective teoretice pentru managementul strategic al resurselor umane. *Journal of Management, 18* (2), 295-320. doi:10.1177/014920639201800205

Wright, PM și Snell, SA (1998). Spre un cadru unificator pentru explorarea potrivirii și flexibilității în managementul strategic al resurselor umane. *Academy ofManagement Review, 23* (4), 756-772. doi:10.2307/259061

CITURI SUPLIMENTARE

Barney, J. (1996). Teoria firmei bazată pe resurse. *Organization Science, 7* , 469. doi:10.1287/orsc.7.5.469

Becker, BE și Gerhart, B. (1996). Impactul managementului resurselor umane asupra - performanței organizaționale: progres și perspective. *Jurnalul Academiei de Management, 39,* 779-802. doi:10.2307/256712

Becker, BE și Huselid, MA (1998). Sisteme de lucru de înaltă performanță și performanță a firmei: o sinteză a cercetării și implicațiilor manageriale. *Cercetare în managementul personalului și al resurselor umane, 16,* 53-101.

Becker, BE și Huselid, MA (2006). Managementul strategic al resurselor umane: unde mergem de aici? *Journal of Management, 32(6),* 898-925. doi:10.1177/0149206306293668

CIPD. (2001b). *Agenda schimbării: managementul oamenilor și performanța afacerii.* Londra, Charted Institute of Personal and Development.

Decenzo, DA și Robbins, SP (2005). *Fundamentele managementului resurselor umane* (ed. a 8-a). New Delhi: Wiley India.

Delery, JE (1998). Probleme de potrivire în managementul strategic al resurselor umane: Implicații pentru cercetare. *Human Resource Management Review, 8* (3), 289-310. doi:10.1016/S1053-4822(98)90006-7

Dessler, G. (2008). *Managementul resurselor umane* (ed. a 10-a). New Delhi: Dorling Kindersley.

Ferris, GR, Hochwarter, WA, Buckley, MR, Harrell-Cook, G. și Frink, DD (1999). Managementul resurselor umane: câteva direcții noi . *Journal of Management*, *25* (3), 385-415. doi:10.1177/014920639902500306

Huang, T (1998). Nivelul strategic de management al resurselor umane și performanța organizațională : o investigație empirică. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *36(2)*, 59-72. doi:10.1177/103841119803600206

Jyothi, P. și Venkatesh, DN (2006). *Managementul resurselor umane.* New Delhi: Oxford University Press.

Katz, RH, Long, D., Satyanarayanan, M., & Tripathi, S. (1996, octombrie). *Spații de lucru în era informației.* În raportul Atelierului NSF privind spațiile de lucru în era informației. Leesberg, VA.

Khilji, SE și Wang, X. (2006). MRU intenționat și implementat: elementul de bază lipsă în cercetarea strategică în managementul resurselor umane. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 17(7),* 1171-1189. doi:10.1080/09585190600756384

Mathis, RL și Jackson, JH (2003). *Uman Managementul resurselor* (ed. a 10 -a). Bangalore: Sud-Vest.

Pfeffer, J. (1994). *Avantaj competitiv prin oameni.* Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2005). Producerea unui avantaj competitiv durabil prin managementul eficient al oamenilor. *The Academy of Management Executive* , *19(4),* 95-106.

Ployhart, RE (2006). Personal în secolul 21 : noi provocări și oportunități strategice . *Journal of Management, 32* (6), 868-898. doi:10.1177/0149206306293625

Satyanarayanan, M. (2001). *Pervasive Computing: Viziune și provocări* . Comunicații personale IEEE .

Singh, K. (2003). Orientare strategică HR și performanță a firmei în India. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 14(4),* 530-543. doi:10.1080/0958519032000057574

Tyson, S. (2006). *Elemente esențiale ale managementului resurselor umane* (ed. a 5-a). New Delhi: Elsevier.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Avantaj competitiv: un avantaj de care se bucură sau îl are o firmă față de o altă firmă. Este o capacitate inimitabilă sau incomparabilă a organizației care creează valoare și o deosebește

de concurenți.

Managementul Resurselor Umane (HRM): HRM se referă la practicile de management al oamenilor pe care organizațiile le adoptă pentru a se asigura că oamenii performează la un nivel optim. Managementul resurselor umane cuprinde toate activitățile care sunt întreprinse de la recrutare până la separarea oamenilor. Este preocupat de inițierea unui sistem (Politici, planuri și practici) care să asigure utilizarea efectivă și eficientă a capitalului uman pentru realizarea intențiilor strategice ale organizației.

Resurse umane: se referă la toți bărbații și femeile care lucrează în organizație. Include aspectele calitative (cunoștințe, abilități și abilități) și cantitative (numere) ale oamenilor.

Potrivire strategică: se referă la caracterul adecvat al diferitelor strategii organizaționale pentru atingerea intențiilor strategice ale organizației. În cazul managementului strategic al resurselor umane, se referă la adecvarea - politicilor, practicilor și strategiilor de management al resurselor umane pentru atingerea obiectivelor organizaționale generale. În general, există două tipuri de potrivire strategică; verticală și orizontală. Potrivirea verticală se referă la alinierea practicilor MRU cu obiectivele strategice ale organizației, în timp ce potrivirea orizontală este congruența dintre diferitele strategii MRU.

Managementul Strategic al Resurselor Umane (SHRM): Proiectarea și implementarea unui set de politici și practici coerente la nivel intern care asigură că capitalul uman al unei firme contribuie la atingerea obiectivelor sale de afaceri. În esență, SHRM pune accent pe dezvoltarea capacității firmei de a răspunde mediului extern printr-o mai bună desfășurare a resurselor umane. SHRM urmărește să lege - practicile de management al resurselor umane cu obiectivele strategice de îmbunătățire a performanței afacerii.

Strategie: un plan de acțiune pe care organizația și- l asumă pe baza poziției și intențiilor sale strategice.

Această lucrare a fost publicată anterior în Pervasive Computing for Business: Trends and Applications, editată de Varuna Godara, pp. 150-165, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 8
Profilul lucrătorului de cunoștințe:
Un cadru pentru a clarifica așteptările

Gulgun Kayakutlu
Universitatea Tehnică din Istanbul, Turcia

ABSTRACT

Unul dintre motivele majore ale crizei economice din 2008-2009 este determinat de livrarea valorii. Resursa majoră de creare de valoare este lucrătorul în cunoștințe care lucrează la diferite niveluri ale unei organizații. Acest studiu analizează studiile lucrătorilor în cunoștințe în diverse discipline, pentru a determina solicitările. Scopul studiului este de a propune un cadru care să clarifice cerințele de competențe prin integrarea solicitărilor la nivel operațional, de echipă, organizațional și inter-organizațional cu drivere furnizate de strategiile de educare, atragere, motivare și reținere. Cadrul facilitează angajarea angajatului potrivit pentru postul potrivit, echilibrând în același timp solicitările și măsurile de performanță. Această nouă viziune va fi benefică pentru manageri, experți în resurse umane și educatori.

INTRODUCERE

Criza economică globală din 2008-2009 a lovit atât companiile de servicii, cât și întreprinderile de producție. Unul dintre motivele majore ale eșecului este privit ca lipsa livrării cu valoare totală din resursele existente exprimate în capital financiar și intelectual (Hsiao & Lee, 2008). Politicienii , directorii generali și managerii sunt avertizați să aibă noi mecanisme de instituționalizare a sistemelor organizaționale și sunt invitați să fie raționali în ceea ce privește aspectele critice.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch008

resurse, mai degrabă decât să urmărească urmele proprietarilor de mărci (Arvidsson, 2009). Economiștii sugerează soluții concentrându-se pe inovațiile de sistem în loc de inovațiile tehnologice și de produs (Mavrotas et al., 2007). Se atrage atenția asupra lucrătorilor din cunoaștere care sunt acceptați ca resursă majoră a inovației și competitivității (Chen, 2008). Spre deosebire de abordarea axată pe costuri de a angaja lucrători cu cunoștințe mai puțin calificați, dar din ce în ce mai globali și virtuali (Tucker și

colab., 2005), revoluția competențelor este observată în timp ce trece într-o vârstă cognitivă mai solicitantă (Brooks, 2008). Noi modele economice sunt în proces pentru

propunerea de cadre durabile, tutela proprietății intelectuale, impactul calității intelectuale, mai multă producție de cunoștințe bazată pe o performanță mai fiabilă a lucrătorilor din cunoaștere.

O gamă mai largă de competențe trebuie să fie recunoscută și sprijinită pentru lucrătorii cunoașterii în noile modele de afaceri. Provocarea de a dezvolta modele durabile în lanțurile valorice necesită mai mult decât doar studii superioare și mai multă formare în cadrul companiei. Impactul calității intelectuale urmează să fie sporit (Cope & Kazantsis, 2009); abilitățile de la persoană la persoană sau abilitățile soft trebuie dezvoltate (Warhurst, 2008). Facilitatorii individuali ai cunoștințelor trebuie să fie motivați și păstrați pentru a obține o colaborare eficientă (Garcia, 2007). Ca un impact al tuturor acestor îmbunătățiri, nu numai indivizii vor fi mai inovatori, ci și întregul sistem din cadrul unei companii, dintr-un oraș, o regiune sau o națiune, așa cum a afirmat Helbrecht (2004). În plus, lucrătorii cunoscuți sunt principalul atu organizațional care nu poate fi imitat și, prin urmare, creează o competență durabilă (Livanage et al., 2008).

Acest studiu își propune să propună un cadru conceptual pentru definirea așteptărilor realiste de la un lucrător în cunoaștere în noile modele de afaceri. Modelul propus va integra realizările cercetărilor anterioare în diverse domenii și va completa o viziune a unui întreg. Studiul se bazează pe analiza așteptărilor la nivelurile operaționale, de echipă, organizaționale și inter-organizaționale, determinate de educație, atracție, motivație și retenție. Solicitările și contribuțiile sunt combinate pentru a determina competența creată din punct de vedere al aptitudinilor personale, relaționale, tehnice și profesionale.

Acest capitol este organizat astfel încât secțiunea următoare va defini lucrătorul în cunoștințe și va rezuma așteptările și factorii determinanți în diferite dimensiuni. Al treilea capitol va prezenta cadrul propus . Secțiunea finală va fi concluzia și sugestiile pentru studii ulterioare. Această nouă viziune va deschide o nouă dimensiune pentru manageri, experți în resurse umane și educatori.

FUNDAL

Studiile privind lucrătorul în cunoaștere se desfășoară în principal în domeniile tehnologiei informației și managementului. Pentru a defini un nou profil pentru lucrătorul în cunoaștere, sunt revizuite și analize în domeniile educației, epistemologiei, psihologiei, economiei și științelor politice. Cercetările anterioare vor fi analizate grupate în focus comun.

Definiția Knowledge Worker

Termenul Knowledge Worker a fost folosit pentru prima dată de Peter Drucker în cartea sa din 1959, *Landmarks of Tomorrow*, pentru a identifica lucrătorii din domeniile tehnologiei informației. Astăzi, oricine lucrează pentru a trăi în sarcinile de dezvoltare sau utilizare a cunoștințelor este numit lucrător al cunoașterii. Davenport a rezumat contextul și operațiunile postului: „Lucrătorii din cunoștințe au grade ridicate de expertiză, educație sau experiență , iar scopul principal al locurilor de muncă lor implică crearea, distribuirea sau aplicarea cunoștințelor. O treime până la două treimi din forța de muncă a oricărei companii sunt incluse în această definiție ” (McKellar, 2005). Această definiție include sarcini de planificare, achiziție, căutare, analiză, organizare, stocare, programare, distribuire și comercializare de bunuri și servicii, pe lângă transformarea și comercializarea datelor, informațiilor și cunoștințelor. Prin urmare, termenul include avocați, profesori, oameni de știință de tot felul pe lângă programatori, analiști de sistem, scriitori tehnici, profesioniști din mediul academic, cercetători.

Un lucrător al cunoașterii este un participant al economiei cunoașterii în care produsele intangibile sunt la fel de importante ca obiectele tangibile cu materii prime și bunuri fizice. Pentru a crea, produce și disemina intangibile, lucrătorii cunoștințe trebuie să aibă abilități de nivel înalt și cunoștințe de înaltă tehnologie. Greene (2006) adaugă caracteristici precum puterea cognitivă ridicată și raționamentul abstract, precum și noi perspective și perspective. Gurteen (2006) menționează trăsătura de responsabilitate în următoarele cuvinte: „ Lucrătorii de cunoaștere sunt acei oameni care și-au asumat responsabilitatea pentru viața lor profesională. Ei se străduiesc continuu să înțeleagă lumea despre

ei și să-și modifice practicile și comportamentele de lucru pentru a-și îndeplini mai bine obiectivele personale și organizaționale. Sunt auto-motivați. Lucrătorii din domeniul cunoașterii nu pot fi constrânși, mituiți, manipulați sau recompensați și nicio sumă de bani sau tehnologie elegantă nu îi va stimula să facă o treabă mai bună. Lucrătorii din domeniul cunoașterii văd beneficiile lucrului diferit pentru ei înșiși. Ei nu sunt sclavi salariați; își asumă responsabilitatea pentru munca lor și stimulează îmbunătățirea."

Aceste caracteristici unice fac ca lucrătorii cunoștințe să fie cei care găsesc și rezolvă probleme dificile. Ei folosesc cărțile, web-ul și rețeaua lor în mod eficient pentru a proiecta soluții. Ei folosesc suportul de cunoștințe pentru a lua decizii. În plus, ele trebuie să fie productive, eficiente și eficiente pentru a se dovedi a fi active, dar nu costuri pentru afaceri și societate. O metaforă care provine din mitologie precum Ulise sau Icar, lucrătorul cunoașterii este cineva ars în acest proces „cineva care își pierde vechile identități în acest proces de transformare constantă și de extindere mai departe și de explorare mai departe ca scop ultim (Nicolopoulou & Karatas-Ozkan, 2007).

Educația unui lucrător în cunoștințe

O caracteristică critică în definiția Knowledge Worker este educația superioară. Drucker (1989) a evidențiat această caracteristică subliniind „nivelul de calificare dobândit în timpul învățării formale și informale". Acest comentariu a schimbat programele de învățământ superior și a încurajat experții actuali în educație să sugereze o educație liberală cu calificările profesionale necesare într-o economie globală (Rowley, 2000; Johnson, 2006; Stromquist și colab., 2007). Calitatea trebuie dezvoltată pe baza obiectivelor și conținutului educației.

Primul obiectiv a fost productivitatea. Acesta este motivul pentru care inginerii industriali ai lui Taylor sunt indicați ca primii lucrători ai cunoștințelor (Drucker, 2001). Educarea - lucrătorilor în domeniul cunoașterii s-a concentrat în principal pe tehnologie. După cum a identificat Rowley (2000), educația superioară a fost solicitată să includă cum:

- pentru a crea depozite de cunoștințe
- pentru a spori accesul la cunoștințe
- de a gestiona cunoștințele ca un atu
- pentru a măsura cunoștințele în cadrul capitalului intelectual

Pe măsură ce e-business-ul și lanțurile de aprovizionare au câștigat importanță, se solicită mai multă educație asupra organizațiilor virtuale, pe lângă munca în echipă (Larsen & McInerney, 2002).

Creșterea globalizării a făcut ca lucrătorii cunoscuți să aibă un rol important în eficiența organizațională. Se așteaptă ca universitățile să fie atât locale, cât și globale. Au fost trasate implicații pentru construirea unui mediu uman și tehnologic în rețea pentru a sprijini formularea comunităților de învățare. Scopul este încurajarea cunoștințelor locale și a dezvoltării umane - urmărind valorile sociale și organizaționale (Cheng, 2004). Cercetarea și creativitatea au - devenit probleme importante în școlile de afaceri; în timp ce învățarea este facilitată ca învățare individuală, iar învățarea organizațională se îmbunătățește. Cursa dintre națiuni a început pentru a educa forța de muncă talentată (Cornuel, 2007).

Îmbunătățirile în stilul educațional au schimbat universitățile pentru a deveni sisteme de învățare pentru dezvoltarea competențelor, în loc să fie constructori de profesii. Pentru a răspunde obiectivului de eficacitate globală , abordările orientate către client în cadrul cursurilor sunt sporite (Nayeri, et al., 2007). Mai mult, sunt dezvoltate noi programe care constau în scheme de învățare pe tot parcursul vieții, personalizare în educație pentru a ține cont de cerințele de tutorat și mentorat la nivel individual (Garcia, 2007).

Organizațiile se așteptau ca oameni mai bine educați să ofere flexibilitatea necesară pentru a schimba producția , pentru a adapta mai bine inovația, recalificarea și relocarea (Roffe, 2007). Pentru a răspunde acestor așteptări, lucrătorii cunoștințe trebuie să fie educați sau instruiți în toate procesele de cunoaștere, inclusiv metodele de achiziție a cunoștințelor (Psarras, 2006), contextul și instrumentele de dezvoltare a cunoștințelor (Magnier-Watanabe & Senoo, 2008), precum și algoritmii de diseminare a cunoștințelor (Norhani, 2008).

ABORDAREA UNUI LUCRĂTOR CU CUNOAȘTERE LA MUNCĂ

Economia bazată pe cunoaștere a provocat războiul pentru talent; companiile se luptă pentru acei lucrători cu cunoștințe care vor ocupa roluri în productivitatea, eficiența și eficacitatea companiei. Realizările pot fi realizate numai prin atragerea , motivarea și reținerea lucrătorilor cu înaltă calificare și abilități de învățare.

Atragerea lucrătorului de cunoaștere

Blogurile și revistele de management al cunoștințelor menționează dificultatea de a angaja lucrătorul în cunoștințe. Recrutarea lucrătorului cu cunoștințe depinde mai puțin de cunoștințele profesionale și, în schimb, depinde de o serie de factori care construiesc reputația și capitalul social al candidaților (Moore & Taylor, 2009). Este cunoscut faptul că aceștia nu pot fi atrași numai de salariile mari sau de beneficii bogate.

Compartimentele de resurse umane au dificultăți în a detalia competența căutată. Ei trebuie să identifice abilitățile de produs, proces și relaționale care vor adăuga valoare organizației . Sunt solicitate cunoștințe legate de tehnologie, operațiuni și piețe, precum și capacități de conducere, rezolvare de probleme, comunicare și învățare (Ahn & Chang, 2004). Angajarea talentelor potrivite a devenit o abilitate importantă de management. Horwitz (et al., 2003) a identificat cei mai buni angajatori care au trei atribute importante:

- potrivirea talentului cu obiectivele de afaceri;
- găsirea capacității de a crește și de a se adapta într-un mediu în schimbare rapidă;
- oferind flexibilitatea de a echilibra cerințele la locul de muncă și nevoile afacerii.

Angajamentul față de împuternicire, ierarhia relaxată, calendarul flexibil și luarea deciziilor descentralizată sunt caracteristicile recomandate ale managerilor atractivi (Magnier-Watanabe & Senoo, 2008). Încurajarea pentru managementul cunoștințelor și colaborarea sunt preferințele celor mai recenti câștigători.

Motivarea lucrătorului în cunoştinţe

Chiar dacă cei mai buni lucrători sunt atrași, este greu să-i reținem dacă nu sunt motivați. Confortul locului de muncă, provocările sarcinilor, relațiile cu colegii și recompensele stau la baza motivației. Muncitorilor cu înaltă calificare le place să împărtășească viziuni și să realizeze gândirea împreună. Dezvoltarea modelelor mentale și a sistemelor de învățare în întreaga organizație va ajuta la motivare. În mod specific, activitățile de îmbunătățire a cunoștințelor trebuie să fie apreciate și recunoscute în mod deschis, în timp ce eșecul de a participa la schimbul de cunoștințe trebuie descurajat (Lee-Kelley, 2007). Lucrătorii individuali trebuie să aibă libertatea de a interacționa cu colegii interni și externi. Deoarece cunoștințele sunt singurul atu care crește atunci când sunt împărtășite (Kayakutlu, 1998), interacțiunile ar trebui să fie recompensate. Împărtășirea misiunii organizaționale și a problemelor de afaceri pentru a genera venituri va face schimbul de cunoștințe orientat spre rezultate mai satisfăcător (Henard & McFadyen, 2008).

Motivația poate fi sporită și de comportamentul managerilor. Mai jos sunt rezumate câteva sugestii pentru manageri (Lee-Kelley, 2007; Rusette et al., 2007; Erickson, 2008; Stephen et al., 2008; Davenport & Iye, 2009):

- Managerii ar permite interacțiunea față în față , fiind în același timp flexibili la locul de muncă;
- Dedicarea muncii nu trebuie cerută fără a fi un model;
- Fluxul liber de opinie în rândul lucrătorilor din cunoștințe trebuie să fie permis cu încredere;
- Lucrătorii de cunoaștere ar trebui să fie implicați în procesele de decizie;
- Calitatea muncii de cunoștințe ar trebui măsurată și împărtășită;
- O perspectivă mai bună trebuie oferită entuziasmului creativității;
- Trebuie arătată aprecierea pentru atitudinea de desfășurat independent.

Rotația pe diverse responsabilități are loc în

lista de lucruri de făcut pentru motivarea lucrătorilor în cunoștințe.

Reținerea lucrătorului de cunoștințe

Cifra de afaceri mare a lucrătorilor cu cunoștințe este atât riscantă, cât și costisitoare. Satisfacția în muncă este cheia pentru menținerea angajaților critici. Sa bazat pe condițiile locului de muncă, definirea sarcinilor și comunicările cu managerii și colegii. Abordările clasice de a oferi servicii precum programele legate de sănătate sau de a fi generos cu beneficii nu sunt suficient de bune în cazurile în care angajații sunt foarte cunoscuți și calificați. Misiunile de muncă provocatoare sunt acceptate mai satisfăcător decât pachetele salariale competitive (Hewitt et al., 2003). Tratarea oricărui lucrător al cunoștințelor ca pe un individ și a-l face să se simtă unic este posibilă numai cu oportunitățile oferite pentru a îmbunătăți abilitățile (Fawcett și colab., 2004). Importanța dezvoltării factorilor critici de succes și a utilizării factorilor relevanți de performanță a fost întotdeauna principala reținere a lucrătorilor din cunoștințe (Terziovski & Morgan, 2006).

Aceștia sunt angajații care știu că sunt distinctivi și au o valoare economică importantă. Ei sunt conștienți că locuiesc în competența de bază a organizației (Horwitz, 2006). În plus, păstrarea lucrătorilor în cunoștințe înseamnă păstrarea competitivității liderului de inovare.

Noua cultură organizațională trebuie să fie adaptabilă la schimbare (Roffe, 2007) prin dezvoltarea spiritului de lucru în echipă și a colaborării (Lee-Kelly, 2007) pentru a dezvolta cunoștințele existente. Chiar și într-o economie dură ca astăzi, se consideră că organizațiile își mențin îmbunătățirea continuă (Hamidizadeh & Farsizani, 2008).

AȘTEPTĂRI LA DIFERITE NIVELURI DE AFACERI

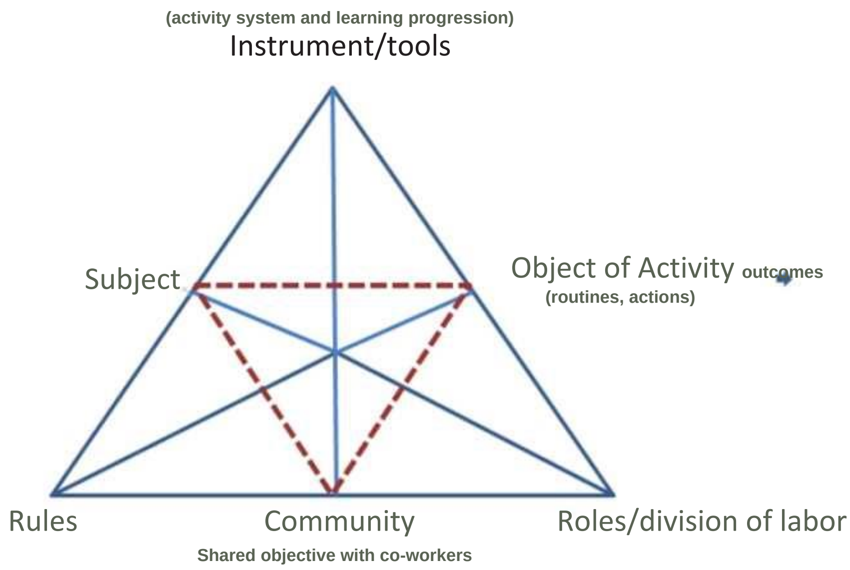
Progresul lucrătorului în cunoștințe la locul de muncă continuă la diferite niveluri ale organizației. Modelul Engestrom pentru structura activității umane este reproiectat pentru lucrătorii cunoașterii de Gvaramadze (2008). Structura din figura 1 ne-a dat conducerea pentru a defini așteptările de la un lucrător în cunoștințe la diferite niveluri de muncă. Investigația se va desfășura la patru niveluri de lucru definite ca niveluri operaționale, de echipă, organizaționale și inter-organizaționale.

Așteptări la nivel operațional

Operațiunile de cunoaștere sunt definite în mod repetitiv pentru a fi generalizate ca dobândirea, dezvoltarea și diseminarea cunoștințelor. Lucrătorii din cunoștințe, inclusiv inginerii și medicii, vor începe viața profesională la nivel operațional, unde se așteaptă să realizeze procese eficiente de cunoaștere pe lângă performanța profesională. Se așteaptă ca mediile bazate pe sarcini intense și bazate pe cunoștințe, cum ar fi laboratoarele de cercetare, firmele de consultanță și lucrătorii din învățământul superior, să reutiliza pe deplin activele de cunoștințe în procesul de atingere a obiectivelor sarcinilor de afaceri (Liu et al., 2005).

Achiziția de cunoștințe câștigă cunoștințe noi, fie din interiorul, fie din exteriorul organizației. Include adăugarea de cunoștințe noi la cea existentă, făcând accesibilă cunoștințele acumulate. Cunoașterea explicită este mai ușor de transmis și de utilizat eficient și, prin urmare, este ușor

Figure 1. Structure of interactions for the knowledge worker (Gvaramadze, 2008)



să se dubleze și să nu creeze întotdeauna un avantaj competitiv. În orice organizație, provocarea este de a accepta că nu toate cunoștințele sunt într-o formă care poate fi ușor partajată, difuzată sau implementată (Magnier-Watanabe & Senoo, 2008).

Dezvoltarea cunoștințelor este utilizarea eficientă a cunoștințelor acumulate în scopul creșterii competenței organizaționale. Acesta este un proces care depinde de disponibilitatea lucrătorilor de a utiliza și împărtăși cunoștințele individuale. Crearea depozitelor de cunoștințe prin colaborarea diferitelor echipe va permite îmbunătățiri în utilizarea cunoștințelor existente (Delen & Al-Hawamdeh, 2009).

Diseminarea cunoștințelor include schimbul de cunoștințe, difuzarea cunoștințelor și marketingul cunoștințelor. Este procesul care se schimbă foarte mult atunci când lucrătorii se schimbă (Huang et al., 2007). Partajarea eficientă a cunoștințelor nu depinde numai de abilitățile lucrătorilor în cunoștințe; dar necesită schimbări culturale, noi practici de management și investiții în tehnologii de rețea. Cu toate acestea, se așteaptă ca lucrătorii din cunoaștere să fie bine echipați cu valorile culturale adecvate pentru a facilita exploatarea cunoștințelor în conformitate cu obiectivele de afaceri (Norhani, 2008).

Indiferent de domeniul de lucru, așteptările lucrătorului cunoștințelor în exploatare trebuie să includă următoarele (Psarras, 2006):

- Transformă datele sau informațiile în cunoștințe;
- Identificarea și verificarea cunoștințelor;
- Capturați și asigurați cunoștințele;
- Organizarea cunoștințelor;
- Recuperarea și aplicarea cunoștințelor;
- Combinați cunoștințele;
- Creați cunoștințe;
- Învață cunoștințe;
- Distribuiți/vindeți cunoștințe.

În toate sectoarele de afaceri, întreprinderile orientate spre profit manifestă o tendință de angajare pe timp limitat și de scădere a salariilor pentru lucrătorii din cunoaștere, care ar putea deveni „lucrătorul de cunoștințe just-in-time” (Stromquist et al., 2007). Cu toate acestea, observațiile arată o relație puternică pozitivă între performanța operațională și cea organizațională (Fugate et al., 2009).

Așteptări la nivel de echipă

Munca de cunoștințe se bazează de obicei pe proiecte, definite prin memorii, contracte sau acorduri pentru diferite activități. Un inginer lucrează în echipă pentru a dezvolta un produs nou; un medic chirurgical lucrează cu o echipă în fiecare intervenție chirurgicală; un expert în tehnologia informației lucrează în proiecte software, hardware sau de rețea. Lucrătorii cu

cunoștințe trebuie să fie lideri, precum și lucrători în echipă simultan. De aceea, ele trebuie evaluate specifice procesului, bazate pe echipă și specifice firmei (Swart, 2006). Ei trebuie să rămână lucrători independenți, precum și să asiste sau să conducă alți angajați (Fenwick, 2007). Se așteaptă ca aceștia să efectueze cercetare, analiză, învățare, informare, consiliere și îndrumare în procesele de echipă (Laycock, 2005).

Toate acțiunile, tranzițiile și interacțiunile echipei definesc și forțează eficiența echipei. Echipele de vârf ale cunoștințelor trebuie să creeze performanță ridicată, precum și satisfacție pentru membri, în conformitate cu puterea și energia de integrare în echipă. Membrii echipei sunt reuniți în primul rând pentru expertiza lor operațională, abilitățile relaționale și rețelele de contact (Le Pine et al., 2008).

Construirea echipelor de cunoștințe începe cu înțelegerea obiectivelor echipei pentru a finaliza serviciile solicitate pentru un anumit proiect. Dezvoltarea unui model și a unei structuri pentru echipă va permite definirea abilităților necesare membrilor și liderului. Ultimul pas pentru construirea unei echipe de succes va fi stabilirea măsurilor potrivite pentru a se asigura că membrii echipei se află la nivelul de muncă adecvat, bazat pe abilități și performanțe (Schell, 2008). Una dintre caracteristicile unice ale echipelor de cunoștințe ar fi procesul de gândire colaborativă care va avea nevoie de mentalitatea pentru fiecare proiect (Armstrong et al., 2008). Viziunile comune ar permite practici de echipă precum brainstormingul, improvizația și co-crearea prin utilizarea instrumentelor și metodologiilor de management de proiect (Ditkoff & Moore, 2005).

Se așteaptă ca echipele de cunoștințe să fie structurate cu scopuri precise în cadrul misiunii de afaceri a organizației (Henard & McFadyen, 2008).

Pentru a face echipele să performeze bine, trebuie realizate următoarele (Cabrera & Cabrera, 2005):

- Interacțiuni funcționale încrucișate – posibile de către lucrători autonomi cu bune abilități de comunicare;
- Abilități de comunicare - facilitate de programe de formare orientate spre articularea și comunicarea cunoștințelor;
- Comunități de practică – cauzate de - programe și evenimente de orientare și socializare nelegiuite ;
- Evaluări ale performanței care recunosc schimbul de cunoștințe;
- Programe de stimulare care recompensează schimbul eficient de cunoștințe;
- Sisteme de compensare bazate pe grup și firme;
- Tehnologie de comunicare și partajare în grup ușor de utilizat;
- Cultură deschisă și de încredere, cu norme puternice de partajare a cunoștințelor.

Performanțele echipelor de cunoștințe sunt măsurate în echipă și între echipele diferitelor proiecte (Gloor et al., 2007).

Așteptări la nivel organizațional

Majoritatea cercetării se concentrează pe - impactul organizațional al lucrătorului în cunoaștere. După cum a afirmat Liebowitz (2004), valoarea acumulată de o organizație se găsește în intelectul, cunoștințele și experiența forței de muncă. Puterea specifică a firmei este baza esențială pentru un avantaj competitiv durabil. Sinergia organizațională necesară este creată numai dacă investițiile financiare și în cunoștințe sunt combinate (Osterloh & Frey, 2006).

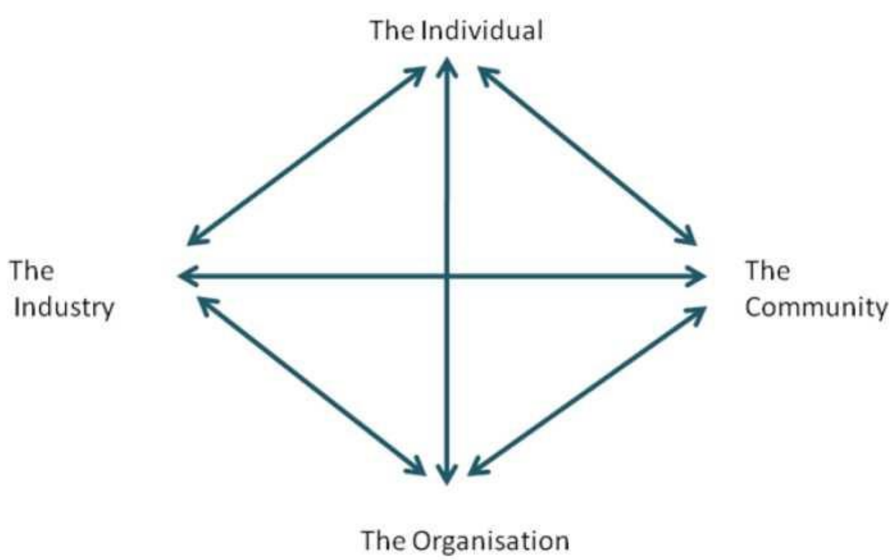
Procesul de inovare, care este inevitabil pentru industriile de astăzi, necesită colaborarea cunoştinţelor a forţei de muncă în fazele de iniţiere, dezvoltare şi implementare (Gordon şi Traftar, 2007). Facerea lucrătorilor din cunoştinţe să colaboreze în mediul de lucru va aduce beneficii întregii

organizații (Praher, 2008). Cu toate acestea, satisfacerea scopului prin crearea sinergiei depinde de dimensiune, tehnologie, mediu, cultură și strategiile organizației specifice (Jafari et al., 2008). Pentru a măsura performanța companiei specifice capitalului intelectual, trebuie clarificați factorii bazați pe angajați (Tan et al., 2008). Green (2008) a luminat studiile organizaționale oferind o listă largă de factori bazați pe angajați care influențează performanța. Lucrarea lui Green specifică atât trăsăturile angajaților (competențe, educație, experiență , relație, productivitate, profitabilitate), cât și factori organizaționali pentru lucrători (alocarea , păstrarea funcției, motivația, formarea și cifra de afaceri) printre factorii intelectuali. O serie de aplicații tehnologice sunt utilizate pentru investigații , colaborări și comunicări pentru a dezvolta învățarea organizațională. Este integrat cu procesele de cunoaștere, dar trebuie să fie articulat în funcție de nevoile afacerii și să fie proiectat ca încorporat cu performanța afacerii (Roffe, 2007). Eficacitatea organizațională este asigurată de dezvoltarea și planificarea capacităților, pe lângă alinierea resurselor de cunoștințe la strategiile de afaceri (Spratt, 2007). Trebuie implementate controale culturale și de personal pentru a crește performanța firmei (Teo et al., 2008).

Alianțele strategice din lanțurile globale de aprovizionare se concentrează pe colaborări bazate pe cunoștințe. Modelele de afaceri sunt concepute pentru a sublinia interacțiunile personale care leagă companiile din aceeași industrie și alte industrii împreună. Ramachandran (2003) a analizat impactul pe trei niveluri. Impactul primar este definit ca difuzarea informației și a tehnologiei pentru a forma o societate informațională; impactul secundar este dezvoltarea capacității și capacității și îmbunătățirea utilizării cunoștințelor pentru a alimenta o societate a cunoașterii, iar impactul terțiar este dezvoltarea culturii bazate pe cunoaștere pentru a dezvolta o societate care creează valoare. Interacțiuni similare sunt simplificate în modelul lui Arthur și colab. (2008) prin utilizarea cartografierii cunoștințelor.

Indiferent de industrie, lanțul valoric trebuie să creeze și să susțină o cultură care încurajează inovația, creativitatea și învățarea ca în orice companie de astăzi. Această nouă mentalitate este activată de strategii proactive și de gestionarea - resurselor umane din lanț ca investiție (Thite, 2004). Furnizorii și cumpărătorii lucrează împreună pentru a crea și transfera cunoștințe mai eficient. Urmează să fie dezvoltate strategii cuprinzătoare și flexibile pentru a crea o cultură de învățare și de partajare în lanțul valoric (Jafari et al., 2008; Yeh, 2008). Echipele virtuale de

Figure 2. Interactions binding collaborations (Arthur et al., 2008)



Așteptări la nivel inter-organizațional

lucrători ai cunoștințelor joacă un rol important în construirea încrederii. Acest rol important necesită abilități de gândire critică, de rezolvare etică a problemelor, de analiză a părților interesate și de exprimare cuprinzătoare (Larsen & McInerney, 2002). În plus, externalizarea - lucrătorului de cunoștințe colaborative trebuie să contribuie atât pentru societate, cât și pentru lanțul valoric (Ehin, 2008).

Deși companiile multinaționale joacă rolul cheie de a acumula un volum imens de cunoștințe , este mai multă nevoie de a extinde cunoștințele de specialitate personalizate pentru regiune sau industrie. De aceea, lucrătorii independenți în domeniul cunoașterii vor avea o importanță tot mai mare pentru performanța lanțurilor valorice chiar și în industriile agricole (Nicolopoulou & Karatas-Ozkan, 2007). Spre deosebire de colaboratorii din lanțul valoric, lucrătorii independenți ar trebui să se accepte ca conectori. Activitatea lor este generarea și legarea, dar nu transmiterea cunoștințelor prin care organizațiile cresc (Fenwick, 2007).

CUNOAȘTERE ABILITĂȚI LUCRĂTORULUI

Dacă ciclul de inovare urmează să fie gestionat eficient, valoarea lucrătorilor din cunoștințe va continua să crească. Noua provocare pentru manageri și lideri este de a-și asuma riscuri mai mari pentru managementul noului set de abilități (Terziovski & Morgan, 2006). Wolff (2003) a clasificat abilitățile pentru lucrătorii cunoașterii în trei grupuri: substanțiale, cum ar fi sintetizarea, coordonarea , analiza, inteligența verbală și numerică dezvoltată prin educație și formare; interactiv , cum ar fi mentorat, negociere, instruire, supraveghere și deservire pe baza culturii organizaționale; motor cum ar fi coordonarea, operarea mașinii , manipularea materialelor sau utilizarea tehnologiei. Johnson (2005) a clasificat aproape aceleași abilități ca - abilități de bază, specifice disciplinei/profesiei și tehnologice. În paralel cu creșterea afacerilor în rețea și a lanțurilor valorice, abilitățile relaționale au devenit la fel de importante ca restul.

„Cunoștințele de afaceri sunt cunoștințe practice sau cunoștințe utile pentru management, producție, servicii și inovare în industrii, mai degrabă decât cunoștințe sociale și științifice mai ample” (Gao et al., 2008). Această definiție oferă o idee generală despre cerința profesională de bază pentru orice lucrător în cunoștințe. Se așteaptă ca educația profesională să ofere capacități de bază care vor fi îmbunătățite prin practica în industrie. Dacă problemele critice ale afacerii sunt definite și cunoștințele sunt tratate ca un proces mai degrabă decât ca produs, know-how-ul activării acestor procese va fi responsabilitatea lucrătorului în cunoștințe (Massey et al., 2005). Eficacitatea profesională se va baza pe familiaritatea sarcinilor curente și a gradului de progres la sarcina dată (Liu & Wu, 2008).

Pe măsură ce cunoștințele continuă să fie mobilizate, analizei cost-beneficiu a legăturilor sociale primește o importanță tot mai mare. Un lucrător în cunoștințe își asumă responsabilitatea sarcinilor care constă în relația cu toate părțile interesate. Prin urmare, ei au influență și impact asupra altor angajați și colegi, asupra clienților, asupra concurenților și asupra partenerilor (Green, 2007). Este esențial pentru afaceri echilibrarea valorilor economice create și consolidarea rețelei sociale (Fliaster & Spiess, 2008).

Cunoașterea este privită ca o resursă cu mai multe fațete. Experții în management notează că capacitatea de a crea noi cunoștințe depinde de capacitatea unui individ de a recunoaște și de a obține noi cunoștințe valoroase și, ulterior, de a integra acele cunoștințe cu cunoștințele existente (Henard & McFadyen, 2008). Toate stilurile de gândire trebuie folosite pentru a îmbrățișa abilitățile logice și tehnice, precum și abilitățile conceptuale, imaginative de planificare și organizaționale (Amadi-Echendu, 2007). Spre deosebire de experții în resurse umane și cunoaștere, Johnson (2006) a rezumat abilitățile individuale ale unui lucrător în cunoștințe prin abilitățile de a proiecta, de a crea povești, de a arăta empatie, de a juca bine, de a crea simfonie și de a învăța pentru a dezvolta sens.

Cel mai recent, Cobo (2008) a definit un - lucrător cu cunoștințe în nouăsprezece caracteristici:

1. Nu se limitează la o anumită vârstă.

2. Foarte implicat, creativ, inovator, - colaborativ şi motivat.
3. Foloseşte informaţii şi dezvoltă cunoştinţe în locurile de muncă în schimbare (nu sunt legate de un birou).
4. Inventiv, intuitiv şi capabil să cunoască lucruri şi să producă idei.
5. Capabil să creeze semnificaţii construite social şi să reinventeze în context sensuri.
6. Respinge rolul de custode a informaţiilor şi modalităţile rigide asociate de organizare a informaţiilor.
7. Creator de reţea, conectând mereu oameni, idei, organizaţii etc.
8. Posedă capacitatea de a folosi multe instrumente pentru a rezolva multe probleme diferite.
9. Cunoştinţe digitale ridicate.
10. Competenţă de a rezolva probleme necunoscute în diferite contexte.
11. Învăţarea prin partajare, fără limitare geografică.
12. Foarte adaptabil la diferite contexte/medii.
13. Conştient de importanţa asigurării accesului deschis la informaţii.
14. Interes pentru context şi adaptabilitatea informaţiilor la situaţii noi.
15. Capabil să dezvăluie rapid şi să aducă mereu idei noi.
16. Competenţă de a crea reţele de cunoştinţe deschise şi plate.
17. Învaţă continuu (formal şi informal) şi actualizează cunoştinţele.
18. Experimentează constant noi tehnologii (în special cele colaborative).
19. Nu se teme de eşec.

Un lucrător în cunoştinţe este un profesionist care se asigură că decalajele dintre diferitele niveluri ale unei organizaţii sunt eliminate, dacă sarcina este îndeplinită la capacitatea sa cea mai eficientă (Scott, 2005).

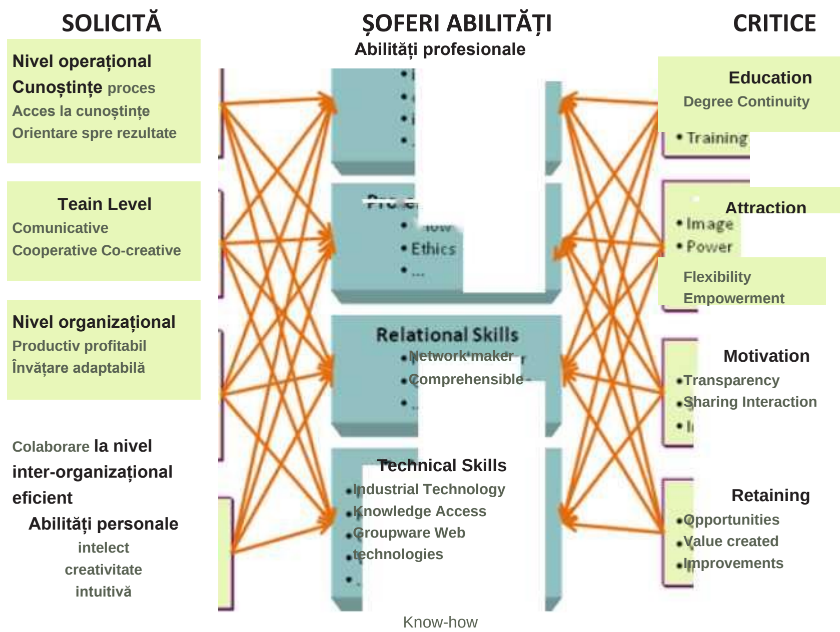
CADRUL DE EVALUARE A ABILITĂŢILOR UNUI LUCRĂTOR DE CUNOAŞTERE

Lucrătorul de cunoştinţe este întotdeauna definit ca fiind înalt calificat. Cu toate acestea, dificultatea de a defini aceste abilităţi creşte pe măsură ce cererile cresc. După cum se menţionează în studiul de literatură din secţiunea 2, aşteptările sunt diverse şi imense, de parcă managerii ar căuta un magician. Pentru a evita aşteptările de a ajunge la un punct în care un manager de cunoştinţe va crea un iepure într-o pălărie goală, revolta în măsurarea performanţei ar trebui aplicată în detectarea abilităţilor. În companiile mari, performanţa managerială este mai degrabă legată de succesul afacerii decât de performanţa individuală, ca în Toyota (Bryan & McKinsey, 2006). Această măsură include fără îndoială angajarea persoanei potrivite pentru locul de muncă potrivit pentru a asigura competenţa organizaţională.

Am proiectat un nou cadru pentru definirea profilului unui lucrător în cunoaştere, pentru a reduce greşelile în angajament, team building, colaborare şi succesul lucrătorilor cunoaşterii. Abilităţile solicitate urmează să fie definite integrând ceea ce este necesar de la lucrătorii cunoaşterii şi ceea ce poate fi dat lucrătorilor cunoaşterii. După cum se arată în Figura 3, cadrul combină factorii de decizie şi solicitările pentru a determina competenţe. Revizuirea literaturii a ajutat la specificarea tuturor celor trei dimensiuni într-un mod clar.

Cereri: După cum este detaliat în secţiunea 2, în ciuda interacţiunilor diferitelor niveluri de lucru, cunoştinţele

Figura 3. Cadrul pentru determinarea abilităților lucrătorului în cunoștințe



lucrătorul de margine trebuie să-și cunoască sarcinile în detaliu. Definiția operațională, de echipă, organizațională și inter- organizațională a competențelor va permite atât lucrătorului, cât și managerului să recunoască criticitatea sarcinilor. La nivel operațional se solicită orientare către rezultate, cunoștințe despre procese și capacitatea de acces la cunoștințe. La nivel de echipă, toate caracteristicile echipei sunt solicitate; Lucrătorul trebuie să fie bun în abilități de comunicare, să știe să coopereze și să adauge valoare prin cooperare în echipă. La nivel organizațional, productivitatea și profitabilitatea trebuie să existe pe lângă capacitatea de a adopta noua cultură și schimbări. Învățarea din operațiunile și realizările organizaționale este un plus. Se așteaptă ca lucrătorii din domeniul cunoașterii să construiască încrederea și colaborarea. Prin urmare, se așteaptă să fie etici și colaborativi.

Șoferi: educația, atracția, motivația și reținerea sunt considerate ca fiind motoarele pentru lucrătorul în cunoștințe, deoarece vor adăuga mai mult la caracteristicile aduse companiei. Prin urmare, organizația trebuie să vadă ce poate oferi angajatului cu înaltă calificare pentru a echilibra cererile. Gradul de educație la nivel înalt și continuitatea pe tot parcursul vieții ar trebui să fie considerate un beneficiu de către organizație, precum și formarea la locul de muncă. Lucrătorul dorește să fie impresionat de imaginea pieței, puterea financiară și adoptarea schimbării. Flexibilitatea structurală cu calendar și loc de muncă flexibile permite împuternicirea și deciziile descentralizate, care sunt atractive pentru lucrătorul în cunoștințe. Transparența misiunii și a obiectivelor va motiva angajații talentați la fel de mult ca încurajarea schimbului de cunoștințe și a interacțiunii manageriale. Preferă să lucreze în companii unde au mai multe oportunități de a se îmbunătăți și sunt informați despre valoarea pe care o creează. Îmbunătățirile continue ale companiei vor sprijini sustenabilitatea forței de muncă.

Abilități critice: Competența unui lucrător în cunoștințe este grupată în abilități personale, profesionale, relaționale și tehnice. Abilitățile

personale constau în abilități individuale care îi vor sprijini performanța în afaceri. Competențele profesionale includ cunoștințe de bază care se dobândesc în educație, în industrie și acumulări operaționale obținute prin experiență. Abilitățile relaționale includ crearea de rețele, comunicare, partajare a cunoștințelor și crearea colaborativă. Abilitățile tehnice nu se vor limita la utilizarea unor tehnologii profesionale specifice (atât software, cât și hardware), dar este necesară cunoștințele în utilizarea grupurilor și tehnologiilor web. Urmărirea continuă a - schimbărilor tehnologice atât în tehnologiile informaționale, cât și în tehnologiile profesionale sunt așteptate de la un lucrător în cunoștințe.

Un bun exemplu este determinarea cererilor pentru un inginer planificator. Educația este definită ca fiind inginerie industrială, inginerie informațională sau management operațional care aduce doar competențe profesionale de bază. Dacă este nevoie de un angajat de planificare, se așteaptă să cunoască toate definițiile, conceptele și metodologiile utilizate în planificare, precum și în planificarea proiectelor și utilizarea software-ului de planificare. Sarcinile vor face parte dintr-un proiect de produs sau serviciu; prin urmare, va interacționa cu alți planificatori. Echipele de planificare sunt în contact continuu cu echipele de producție, achiziții, vânzări și calitate, fie interne, fie externe ale organizației. Planurile trebuie să fie corelate cu planurile furnizorilor și clienților. Solicitările pot fi deja definite în abilități cu atât de multe informații. Cu toate acestea, organizația trebuie să garanteze că nu se prezintă candidați copleșitori, deoarece aceștia vor avea o viață de muncă scurtă. Prin urmare, organizația trebuie să analizeze care sunt atracțiile specifice companiei, cât de multă motivație poate fi furnizată și ce strategii de reținere ar trebui aplicate. Abia atunci organizația este gata să anunțe pentru un nou post de inginer planificator.

Aplicarea acestui cadru va oferi beneficii în orice industrie. De asemenea, nu este specific oamenilor de tehnologie și va aduce următoarele beneficii pentru o organizație:

1. Clarificați cererea, astfel încât să faceți față cu mai puțini candidați la recrutare;
2. Abilitatea de a determina salariul și beneficiile pe baza abilităților critice;
3. Echilibrează abilitățile critice și măsurile de performanță;
4. Reducerea cifrei de afaceri prin începerea reținerii strategiilor de recrutare;
5. Facilitarea succesului managerial.

CONCLUZIE

Întreprinderile de înaltă performanță își construiesc acum strategiile competitive în jurul informațiilor bazate pe date care, la rândul lor, generează rezultate comerciale impresionante. Arma lor secretă este definită a fi analitica (Davenport & Harris, 2007). De aceea, lucrătorilor din domeniul cunoașterii li se acordă o valoare din ce în ce mai mare pentru rolul de îmbunătățire în inovare. Noile organizații chiar reproiectează procesele pe care le-ar realiza lucrătorii în cunoștințe, mai degrabă decât să le măsoare performanța (Bryan & McKinsey, 2006). Leadership-ul, talentul și cultura sunt acceptate ca bază pentru abilitățile lucrătorilor în cunoștințe. Într-o lume în care cunoașterea este o calitate introdusă, creată și dezvoltată de către angajați, persoana potrivită în poziția potrivită are mai multă importanță. Într-o economie dură de reducere a duratei de muncă, veniturile depind de poziția lucrătorului în raport cu semenii din același nivel de cunoștințe (Saint-Paul, 2007).

Acest studiu propune un nou cadru pentru a descrie exact competențele solicitate de orice companie independentă de companie. Sa afirmat recent că lucrătorul în cunoștințe este foarte calificat, care este capabil să transforme cunoștințele în produse și servicii inovatoare tangibile. Firma care caută talentul trebuie să găsească abilitățile potrivite și să știe să le țină în

companie un timp suficient de lung pentru a beneficia. Intelectul, înțelepciunea și ideile lucrătorilor din cunoaștere pot fi convertite în valori economice și competitive. De aceea, integrarea cererilor urmează să fie combinată cu driverele în determinarea competențelor. Lucrătorul de cunoștințe nu este doar cel care se gândește cum să lucreze. Lucrătorii în cunoștințe pot comunica, coopera și colabora pentru crearea de produse și servicii inovatoare cu valoare adăugată (Daugeliene, 2007).

Lucrările viitoare vor include aplicarea cadrului în diferite industrii. Validarea va include utilizarea unei varietăți de metodologii, cum ar fi rețeaua Bayes, procesarea rețelelor analitice și clusteringul fuzzy. Această nouă stare de gândire, care integrează atât așteptările, cât și factorii determinanți pentru a determina competențele, va fi benefică pentru manageri , experți în resurse umane și educatori.

REFERINȚE

Ahn, JH și Chang, SG (2004). Evaluarea contribuției cunoștințelor la performanța afacerii : Metodologia KP3. *Decision Support Systems, 36,* 403-416.

Amadi-Echendu, JE (2007). Stiluri de gândire ale lucrătorilor cu cunoștințe tehnice în paradigma sistemelor de inovare. *Prognoza tehnologică și schimbarea socială, 74* (8), 1204-1214. doi:10.1016/j.techfore.2006.09.002

Armstrong, DJ, Nelson, HJ, Nelson, KM și Narayanan, VK (2008). Construirea forței de muncă IT a viitorului: Cererea pentru cunoștințe mai complexe, abstracte și strategice. *Jurnalul de management al resurselor informaționale, 21(2),* 63-79.

Arthur, MB, DeFilippi, RJ și Lindsay, VJ (2008). Despre a fi un lucrător al cunoașterii. Dinamica *organizațională , 37* (4), 365-377.doi: 10.1016/j.orgdyn.2008.07.005

Arvidsson, A. (2009). Theethcaleconomy: Towards a post-capitalist theory of value. *Capital and Class, 97,* 13-30.doi:10.1177/030981680909700102

Brooks, D. (2008, 2 mai). Epoca cognitivă. *New York Times.*

Bryan, L. și Joyce, C. (2006). Gândind pentru a trăi. *Economist,* 21.1.2006, 378(8461)9-12.

Cabrera, EF și Cabrera, A. (2005). Promovarea schimbului de cunoștințe prin practici de management al oamenilor. *International Journal of Human Resource Management, 16* (5), 720-735.

Chen, C.-K. (2008). Modelarea cauzală a - economiei bazate pe cunoaștere. *Decizia conducerii, 46* (3), 501-519.doi: 10.1108/00251740810863915

Cheng, YC (2004). Promovarea cunoștințelor locale și a dezvoltării umane în globalizarea - educației. *Jurnalul Internațional de Management Educațional, 18* (1), 7-24. doi:10.1108/09513540410512109

Cobo, C. (2008). *Abilități pentru un pașaport de lucrător al cunoașterii/minții (19 porunci)* . Preluat la 18 martie 2009, de la http://ww.educationfutures . com/2008

Cope, B. și Kalantzis, M. (2009). Semne de perturbare epis temică : Transformări ale marginii cunoașterii . *System of the Academic Journal, 14* (4-6).

Cornel, E. (2007). Provocări cu care se confruntă școlile de afaceri în viitor. *Journal of Management Development, 26* (1), 87-92. doi:10.1108/02621710710720130

Daugeliene, R. (2007). Particularitățile cunoașterii marginalizează migrația muncitorilor în Europa și în lume. *Engineering Economics, 2007(3),* 53.

Davenport, TH și Harris, JG (2007, martie).

Concurența pe analiză: noua știință a câștigului. *Harvard Business School Press.*

Davenport, TH și lye, B. (2009, februarie). Ar trebui să-ți externalizezi creierul? *Harvard Business School Press* .

Ditkoff, M., Moore, T., Allen, C. și Pollard, D. (2007). *Echipa ideală de colaborare și o conversație despre procesul de colaborare.* Preluat la 3 decembrie 2009, de pe http://blogs . salon.com/0002007/stories/2005/11/18/theIde-alCollaborativeTeamAndAConversationOnThe-CollaborativeProcess.html

Drucker, P. (1989). Ce pot învăța afacerile de la organizațiile nonprofit. *Harvard Business Review, 67* (4), 88-93.

Drucker, P. (2001). *Essential Drucker (Colecția Drucker clasică)* . New York: Butterworth-Heinemann Ltd.

Drucker, PF (1959). *Repere de mâine.* New York: Harper.

Ehin, C. (2008). Anularea gestionării lucrătorilor în cunoștințe . *Journal ofIntellectual Capital, 9* (3), 337-350. doi:10.1108/14691930810891965

Erickson, JT (februarie 2008). Sarcină, nu timp: Profilul unui loc de muncă din generația Y. *Harvard Business Review.*

Fawcett, SE, Rhoads, GK și Burnah, P. (2004). Oamenii ca punte către competitivitate: marcarea ABC-urilor unei forțe de muncă împuternicite. Benchmarking: An International Journal, 11(4), 346-360. Fenwick, T (2007). Lucrătorii de cunoaștere din mijloc: identități de rețea. *Journal of Organizational Change Management, 20(4),* 509-524.doi:10.1108/14635770410546755

Fliaster, A. și Spiess, J. (2008). Mobilizarea cunoștințelor prin legături sociale: analiza cost-beneficiu. *Schmalenbach Business Review: ZBF, 60,* 99-118.

Fugate, BS, Stank, T P. și Mentzer, J. T (2009). Conectarea managementului îmbunătățit al cunoștințelor cu performanța operațională și organizațională. Journal of Operations Management, 27(3), 247-264. Gao, F., Li, M. și Clarke, S. (2008). Cunoașterea, managementul și managementul cunoștințelor în operațiunile de afaceri. *Journal of Knowledge Management, 12(2),* 3-17.doi:10.1016/j.jom.2008.09.003

Garcia, BC (2007). Lucrul și învățarea într-un oraș al cunoașterii: un cadru de dezvoltare pe mai multe niveluri pentru lucrătorii cunoașterii. *Journal of Knowledge Management, 11* (5), 18-30. doi:10.1108/13673270710819771

Gloor, PA, Paasivaara, M., Schoder, D., & Wil - lems, P. (2007). Găsirea rețelelor de inovare colaborative prin corelarea performanței cu structura rețelelor sociale. *International Journal of Production Research, 46(5),* 1357-1371. doi:10.1080/00207540701224582

Gordon, SR și Tarafdar, M. (2007). Cum influențează competențele unei companii în domeniul tehnologiei informației capacitatea acesteia de a inova? *Journal of Enter prize Information Management , 20* (3), 271-290. doi:10.1108/17410390710740736

Grech, M. (2008). O școală ca nimeni altul, un lider ca nimeni altul. *Acces, 22* (4), 9-14.

Green, A. (2007). Informații de afaceri - o cale naturală către inteligența de afaceri: știi ce să captezi. *Vine, 37(1),* 18-23. doi:10.1108/03055720710741981

Green, A. (2008). Cunoașterea activelor necorporale: conjugalitatea business intelligence (BI) și a datelor operaționale de afaceri. *Vine, 38(2),* 184-191. doi:10.1108/03055720810889824

Greene, W. (2006). Creșterea externalizării serviciilor către India: propulsor sau scurgere asupra economiei SUA? *Document de lucru al Biroului de Economie,*
Comisia pentru Comerț Internațional al SUA, nr. 2005-12-A, ianuarie 2006.

Gurteen, D. (2006). Perspectiva Gurteen: Asumarea responsabilității. *Cunoașterea din interior, 10* (1).

Gvaramadze, I. (2008). Practica dezvoltării resurselor umane : paradoxul împuternicirii și individualizării. *Human Resource Development International, 11* (5), 465-477. doi:10.1080/13678860802417601

Hamidizadeh, MR și Farsijani, H. (2008). Rolul managementului cunoștințelor pentru realizarea unei producții de clasă mondială. *Journal of American Academy of Business, Cambridge, 14* (1), 210-218. Helbrecht, I. (2004). Geografii goale în societățile de marginea cunoașterii - Orașe creative ca text și piesă de artă: doi ochi, o viziune. *Creative Cultural Knowledge Cities, 30(3),* 194-203.

Henard, DH și McFadyen, MA (2008). Faceți - lucrătorilor din cunoștințe mai creativi. *Managementul tehnologiei de cercetare, 51(2),* 40-47.

Horwitz, FM, Heng, CT, Quazi, HA, Nonkwelo, C., Roditi, D., & van Eck, P. (2006). Strategii de resurse umane pentru gestionarea lucrătorilor cunoașterii : o analiză comparativă afro-asiatică. *International Journal of Human Resource Management, 17* (5), 775-811 .doi: 10.1080/09585190600640802

Hsiao, H.-D. și Lee, M.-S. (2008). Comparația - diagnosticului privind criza de afaceri prin utilizarea CART și regresia logistică. *The Business Review, Cambridge, 11* (1), 118-124.

Huang, N.-T., Wei, C.-C., & Chang, W.-K. (2007). Managementul cunoștințelor: modelarea - difuzării cunoștințelor în comunitatea de practică. *Kybernetes, 36* (5), 607-621. doi:10.1108/03684920710749703

Johnson, D. (2006). Abilități ale lucrătorului în cunoștințe. *Profesor Bibliotecar, 34* (1), 8-14.

Kayakutlu, G. (1998). Knowledge Worker: Essential Resource of the Knowledge Economy, *TBD 15. Ulusal Bilişim Kurultayi Bildirileri,* Istanbul, 2-6 Eylul 1998, p.222-225.

Larsen, KRT și McInerney, CR (2002). Pregătirea pentru a lucra în organizația virtuală. *Information & Management, 39* (6), 445-456. doi:10.1016/S0378-7206(01)00108-2

Laycock, M. (2005). Colaborarea pentru a concura: realizarea unui schimb eficient de cunoștințe în organizații. *The Learning Organization, 12(6),* 523-539.doi:10.1108/09696470510626739

Lee-Kelly, L., Blackman, DA și Hurst, JP (2007). O explorare a relației dintre organizațiile de învățare și păstrarea lucrătorilor cunoștințe. *The Learning Organization, 14* (3), 204-221.doi:10.1108/09696470710739390

LePine, JA, Piccolo, RF, Jackson, CL, Ma thieu, JE, & Saul, JR (2008). O meta-analiză a proceselor de lucru în echipă: teste ale unui model multidimensional și relație cu criteriile de eficiență a echipei. *Psihologia Personalului, 61* (2), 273-308. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x

Liebowitz, J. (2004). *Abordarea crizei capitalului uman în guvernul federal: o perspectivă a managementului cunoștințelor* . New York: Butterworth-Heinemann.

Liu, D.-R., & Wu, I.-C. (2008). Evaluarea relevanței în colaborare pentru suportul de cunoștințe bazat pe sarcini . *Decision Support Systems, 44* (2), 524-543. doi:10.1016/j.dss.2007.06.015

Liu, D.-R., Wu, I.-C. și Yang, K.-S. (2005). Sisteme de sprijin bazate pe sarcini: diseminarea și partajarea cunoștințelor relevante pentru sarcini. *Expert Systems with Applications, 29* (2), 408-423.doi:10.1016/j. eswa.2005.04.036

Livanage, C., Li, Q., Elhag, T., & Ballal, T (2008). Procesul de transfer de cunoștințe și - semnificația acestuia în medii integrate. *AACE International Transactions, 2008*, 61-69.

Massey, AP, Montoya-Weiss, MM și O'Driscoll, T M. (2005). Tehnologia performanței umane și managementul cunoștințelor: un studiu de caz. *Îmbunătățirea performanței trimestriale, 18* (2), 37-56.

Mavrotas, G., Schorrocks, A., & Sen, A. (2007). *Avansarea dezvoltării: teme de bază în economia globală.* Basingstoke, Marea Britanie: Palgrave Macmillan. McKellar, H. (2005). *Economia cunoașterii (lucrătorului).* Preluat la 5 mai 2009, de la http:// www.kmworld.com/Articles/Column/From-The-Editor/The-knowledge-(worker)-econo- my-14264.aspx

Moore, P. și Taylor, PA (2009). Exploatarea - sinelui în producții de software bazate pe comunitate Libertățile lucrătorilor sau baze ferme ? *Capital și clasă, 97,* 99-119. doi:10.1177/030981680909700106

Nayeri, MD, Mashhadi, MM și Mohajeri, K. (2007). Evaluarea strategică a universităților folosind Balanced Scorecard. *Jurnalul Internațional de Științe Sociale, 2* (4), 231-236.

Nicolopoulou, K. și Karatas-Ozkan, M. (2007). Practicarea lucrătorilor cunoașterii: perspectivele unui artist și economist, PROFESIONIST ÎN - VEDERE. *Egal Opportunities International, 26* (8), 872-878.doi:10.1108/02610150710836181

Norhani, B. (2008). Aculturarea lucrătorilor *de vârf a cunoștințelor* din industriile malaeziene. *International Journal of the Humanities, 6* (1), 63-68.

Osterloh, M. și Frey, BS (2006). Acționarii ar trebui să întâmpine lucrătorilor din cunoștințe ca directori . *Journal of Management & Governance, 10(3),* 325-345.doi:10.1007/s10997-006-9003-4

Psarras, J. (2006). Educație și formare în economia bazată pe cunoaștere. *Vine, 36* (1), 85-96. doi:10.1108/03055720610667390

Ramachandran, R. (2003). Măsurarea dezvoltării cunoștințelor și dezvoltarea statisticilor oficiale pentru era informațională. *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique, 71* (1), 83-107.

Roffe, I. (2007). Strategie competitivă și influențe asupra e-learning-ului în IMM-urile conduse de antreprenori. *Journal of European Industrial Training, 31* (6), 416-434.doi:10.1108/03090590710772622 Rowley, J. (2000). Este învățământul superior pregătit pentru managementul cunoștințelor? *International Journal of Educational Management, 14(7'),* 325-333. doi:10.1108/09513540010378978

Rusette, JW, Preziosi, R., Scully, RE și de Cossio, F. (2007). O incongruitate din secolul XXI : percepții cu privire la didactica lucrătorilor în cunoaștere. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 12* (2), 15-44.

Saint-Paul, G. (2007). Ierarhii de cunoștințe pe piața muncii. *Journal of Economic Theory, 137(1),* 104-126.doi:10.1016/jjet.2005.09.010

Schell, WJ (2008). Construirea unui cadru de gestionare a cunoștințelor pentru a depăși provocările dezvoltării echipelor de inginerie în serviciile financiare. *Engineering Management Journal, 20* (1), 3-10.

Scott, PB (2005). Lucrători de cunoștințe: analiză socială, de sarcini și rețele semantice. *Corporate Communications: An International Journal, 10* (3), 257-277.doi:10.1108/13563280510614519

Spira, JB (2005). Gestionarea forței de muncă a cunoștințelor: înțelegerea revoluției informaționale care schimbă lumea afacerilor. *Lulu Press.* Preluat la 6 iunie 2009 de pe http:// www.lulu.com

Spratt, T. (2007). Managementul portofoliului de tehnologia informației : căutarea valorii afacerii. *Futurics, 31* (1/2), 42-45.

Stromquist, NP, Gil-Anton, M., Colatrella, C., Mabokel, RO, Smolentseva, A., & Bal-bachevsky, E. (2007). Profesoriatul contemporan

: către o profesie diversificată sau segmentată? *Higher Education Quarterly, 61* (2), 114-135 .doi: 10.1111/j .1468-2273.2007.00342.x

Swart, J. (2006). Capitalul intelectual: dezlegarea unui concept enigmatic. *Journal of Intellectual Capital, 7* (2), 136-150. doi:10.1108/14691930610661827

Tan, HP, Plowman, D. și Hancock, P. (2008). Cercetarea în evoluție a capitalului intelectual. *Journal of Intellectual Capital, 9* (4), 585-608. doi:10.1108/14691930810913177

Teo, S. T., Lakhani, B., Brown, D., & Malmi, T (2008). Management strategic al resurselor umane și lucrători în cunoștințe, Un studiu de caz al firmelor de servicii profesionale. *Management Research News, 31* (9), 683-696.doi:10.1108/01409170810898572

Terziovski, M., & Morgan, JP (2006). Practici și strategii de management pentru accelerarea ciclului de inovare în industria biotehnologiei. - *Technovation, 26* (5-6), 545-552.doi:10.1016/j. technovation.2004.10.016

Tucker, E., Kao, T și Verma, N. (2005). Managementul talentelor de generație următoare : informații despre modul în care tendințele forței de muncă schimbă fața managementului talentelor. *Credit de afaceri, 107(7),* 20-27.
Warhurst, C. (2008). Economia cunoașterii , competențele și intervenția guvernamentală pe piața muncii. *Studii de politică, 29* (1), 71-86. doi:10.1080/01442870701848053

Wolff, EN (2003). Abilități și schimbarea - avantajului comparativ. *The Review of Economics and Statistics, 55* (1), 77-93. doi:10.1162/003465303762687721

Da, H. (2008). Un model de creare a valorii cunoștințelor pentru proiectele de achiziții intensive în cunoștințe . *Journal of Manufacturing Technology Management, 19(7),* 871-892. doi:10.1108/17410380810898796

Această lucrare a fost publicată anterior în Knowledge-Based Development for Cities and Societies: Integrated Multi-Level Approaches , editat de Kostas Metaxiotis, Francisco Javier Carrillo și Tan Yigitcanlar, pp. 162-178, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 9
Strategia de cunoaștere:
Efectele sale de atenuare asupra organizației

Joseph Kasten
Colegiul Dowling, SUA

ABSTRACT

Strategia de cunoaștere este definită ca un set de linii directoare și filozofii care ghidează activitățile unei organizații bazate pe cunoștințe, cum ar fi colectarea, dezvoltarea, stocarea și utilizarea cunoștințelor. O mare parte din literatura timpurie care descrie strategia de cunoaștere sugerează că rolul acesteia în organizație este de a conduce și de a fi condus de structura organizațională și de strategiile de resurse umane și tehnologie. Această lucrare derivă un model care plasează strategia de cunoaștere a firmei ca un factor de atenuare între deciziile luate de management și modul în care acestea sunt comunicate restului organizației. Prezenta cercetare este o actualizare a unei lucrări publicate anterior și extinde cercetarea care a generat pentru prima dată metafora KS ca lentilă.

INTRODUCERE

Importanța cunoștințelor pentru succesul firmelor din multe industrii a devenit bine înrădăcinată în literatură. Este necesar acum să abordăm modul în care managementul strategic al cunoștințelor se manifestă în cadrul operațiunilor de zi cu zi ale firmei. Această înțelegere este crucială pentru aplicarea utilă a cunoștințelor și succesul sistemelor utilizate pentru a le gestiona. Această fundație asigură că cunoștințele

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch009

obținut, dezvoltat, stocat sau aplicat de firmă este derivat din și sprijină strategia de afaceri în vigoare în prezent.

O strategie de cunoaștere (KS) este legătura dintre strategia de afaceri și activitățile de cunoaștere ale organizației. Este definit ca un set de linii directoare și reguli care ajută la definirea și conducerea activităților și proceselor bazate pe cunoștințe ale organizației (Kasten, 2006). Poate fi dificil de definit și cuantificat modul în care KS influențează modul în care firma utilizează cunoștințele în operațiunile sale zilnice. Strategiile de cunoaștere, ca și alte planuri strategice, pot lua mai multe forme (explicite vs. implicite, prescriptive vs. emergente etc.), făcând ca exprimarea și diseminarea acesteia către firmă să fie o provocare.

Această lucrare rămasă este compusă din cinci părți. Următoarea secțiune va trece în revistă pe scurt o parte din literatura existentă care încadrează studiul strategiei cunoașterii. În continuare, această literatură este folosită pentru a crea un model preliminar al interacțiunilor

interne care conduc și sunt rezultatul strategiei de cunoaștere. Acest model este transformat de rezultatele primei runde de date empirice colectate în studiu, iar în penultima secțiune, - modelul revizuit servește ca punct de plecare pentru o altă rundă de cercetare empitică. Secțiunea finală încheie lucrarea și indică câteva direcții viitoare de cercetare.

REVIZUIRE DE LITERATURA

După ce am discutat pe scurt o parte din literatura de bază în domeniul SK, literatura utilizată pentru a construi modelul inițial de cercetare formează cea mai mare parte a revizuirii literaturii. Atât literatura teoretică, cât și cea empirică a fost inclusă ca bază a modelului.

Unele dintre cele mai vechi scrieri referitoare la utilizarea strategică a cunoștințelor provin din literatura de dezvoltare a strategiei de afaceri. Feurer, Chaharbarghi și Distel (1995) au scris despre rolul jucat de cunoștințe în implementarea strategiei de afaceri. Cercetările lor subliniază importanța potrivirii tipului de cunoștințe menținut în firmă cu nivelul corespunzător în firmă. Zack (1999) definește în mod explicit KS ca „echilibrarea resurselor și capacităților bazate pe cunoștințe cu cunoștințele necesare pentru furnizarea de produse sau servicii în moduri superioare celor ale concurenților”. Această definiție leagă în mod direct caracteristicile de cunoștințe ale organizației cu performanța și avantajul competitiv. Bierly (1999) adoptă o abordare similară a KS atunci când definește patru factori de bază implicați în crearea unui KS: cunoștințe interne vs. extern, cunoștințe îmbunătățite vs. noi, rapidă vs. lentă de învățare și profunzime vs. amploare a bazei de cunoștințe. Aceste lucrări fundamentale oferă bazele cercetării care urmează.

Există o cantitate semnificativă de literatură care descrie factorii determinanți organizaționali care ajută la modelarea KS. Un factor important al KS al unei firme este mediul în care operează (Buckley & Carter, 2004). Aceste variabile pot include tipul de produs sau serviciu pe care îl produce firma, nivelul de turbulență sau instabilitate în industrie și gradul de fuziune care există între industrie și cele care o completează (Bierly & Chakrabarti, 2001). O bună înțelegere a mediului va influența atunci cum și unde sunt dezvoltate cunoștințele (interne vs. externe, ample vs înguste etc.).

Mediul extern va dirija, de asemenea, dezvoltarea strategiei de afaceri, care la rândul ei va defini KS (Ursic et al., 2006). Există o literatură semnificativă care descrie importanța legării strategiei de afaceri cu strategia de cunoaștere și modul în care strategia de afaceri ar trebui să fie principalul determinant al KS (Bierly & Chakrabarti 2001; Nickerson & Silverman 1998). Southon, Todd și Seneque (2002) descriu modul în care KS este influențat de consiliul de administrație, în timp ce Lane și Probert (2007) analizează efectele achiziției de cunoștințe interne și externe asupra performanței firmei.

Datorită naturii interdisciplinare a cunoștințelor , KS nu poate fi creat izolat. Acesta trebuie să fie informat de alte aspecte ale planurilor organizației. Trei dintre cei mai importanți factori ai KS, pe lângă strategia de afaceri, sunt strategia de resurse umane a organizației, strategia tehnologică și structura organizațională. Politicile de resurse umane dictează planurile de stimulare, structurile de formare și planurile de retenție, toate acestea contribuind direct la capacitatea unei firme de a păstra cunoștințele tacite (Kim, Yu și Lee, 2003). Folosind datele colectate de guvernul danez, Laursen și Mahnke (2001) sunt capabili să arate că practicile de resurse umane ale firmelor variază în funcție de KS. Firmele ale căror strategii de cunoaștere necesită un accent pe învățarea externă și legăturile (de exemplu, consultanți sau universități) au o tendință mai mare de a folosi practici de resurse umane care încurajează schimbul de cunoștințe, cum ar fi cercuri de calitate și rotația locurilor de muncă.

Cunoștințele, în special în forma sa explicită, sunt adesea împărtășite prin utilizarea tehnologiei informației. Relația dintre tehnologia informației

și partajarea și transmiterea cunoștințelor necesită ca abordarea tehnologiei adoptată de organizație să aibă un impact semnificativ asupra capacității acesteia de a capta, stoca și transmite cunoștințe. Majoritatea firmelor încă se sprijină pe grupul de tehnologie pentru a-și face instrumentele de management al cunoștințelor să funcționeze corect (McLaughlin, 2010). Aceasta înseamnă că crearea unui KS nu poate avea loc fără o înțelegere clară a capacităților și planurilor IT ale firmei (Kim, Yu și Lee, 2003; Nickerson și Silverman, 1998; Shankar și colab., 2003). Syed-Ikhsan și Rowland (2004) găsesc o corelație semnificativă între infrastructura IT și crearea și transferul de cunoștințe în cadrul organizației.

Liebeskind (1996) discută impactul organizației asupra creării KS, care este extins de Shankar și colab. (2003). Structura organizațională dictează locația și fluxul depozitelor de cunoștințe dictând locația oamenilor, atât din punct de vedere geografic, cât și organizațional, și interacțiunile lor prescrise. Procesele de management existente în cadrul organizației afectează și crearea KS, cum ar fi cele care determină accesul la resurse și mobilitatea angajaților.

Deoarece KS este influențată de strategia de afaceri, strategia de resurse umane, strategia tehnologică și structura organizațională, organizația trebuie să permită KS să influențeze și aceste alte aspecte ale infrastructurii strategice a firmei. Pentru ca influența să se deplaseze în ambele sensuri, trebuie să existe un fel de feedback între diferitele straturi ale organizației, precum și între funcții. Astfel, capacitatea unei firme de a promova comunicarea internă va avea un efect direct atât asupra creării KS, cât și asupra implementării KS . Prin urmare, strategia tehnologică trebuie să fie influențată și de KS. Johannessen, Olaisen și Olsen (1999) descriu în detaliu modul în care capacitățile tehnologice ale organizației afectează în mod direct capacitatea acesteia de a colecta, controla și disemina cunoștințele.

Schimbările în modul în care cunoștințele sunt dobândite și gestionate în cadrul unei firme necesită adesea o revizuire a structurii sau a proceselor de management. Fluxurile de cunoștințe organizaționale sau procesele interne care încurajează fluxul liber de cunoștințe vor îmbunătăți capacitatea de a implementa majoritatea strategiilor de cunoaștere. Unele schimbări organizaționale care sunt făcute pentru a încuraja fluxul de cunoștințe sunt mici, cum ar fi schimbările de titlu și realiniile departamentelor, dar altele pot fi foarte mari, cum ar fi restructurarea diviziilor întregi (Chase, 1997). Girard (2005) arată că abordarea organizațională a partajării cunoștințelor, inclusiv utilizarea unor tehnici precum rețelele sociale, tinde să fie preferată față de orice altă strategie de partajare a cunoștințelor . Jang şi colab. (2002) constată că aspectele socio-culturale ale firmei, precum și procesele care au fost menționate anterior influențează strategia de management al cunoștințelor. După ce au analizat 195 de firme spaniole, Lopez, Peon și Ordâs (2004) au găsit o legătură semnificativă între cultura organizațională a unei firme și capacitățile sale de învățare. Aceste capacități de învățare, la rândul lor, sunt legate de performanța firmei.

Procesele de management al cunoștințelor (KM) întreprinse de firmă sunt conduse de KS în vigoare. În practică, sistemul KM este mijlocul primar prin care KS se manifestă. KS conduce dezvoltarea instrumentelor de management al cunoștințelor, proceselor organizaționale, conținutului sistemului și ciclului de dezvoltare (Maier & Remus, 2003; Snyman & Kruger, 2004). Este important ca forma luată de sistemul KM să reflecte cu adevărat KS și nu doar existentă pentru a bifa o casetă dintr-o listă de „de făcut” de management.

Literatura analizată în această secțiune formează baza pentru locul KS în procesul de creare și implementare a strategiei organizației

. Autorii care contribuie la acest flux de literatură ilustrează rețeaua de influență în cadrul organizației, precum și influențele care provin din afara organizației, care ajută la modelarea KS.

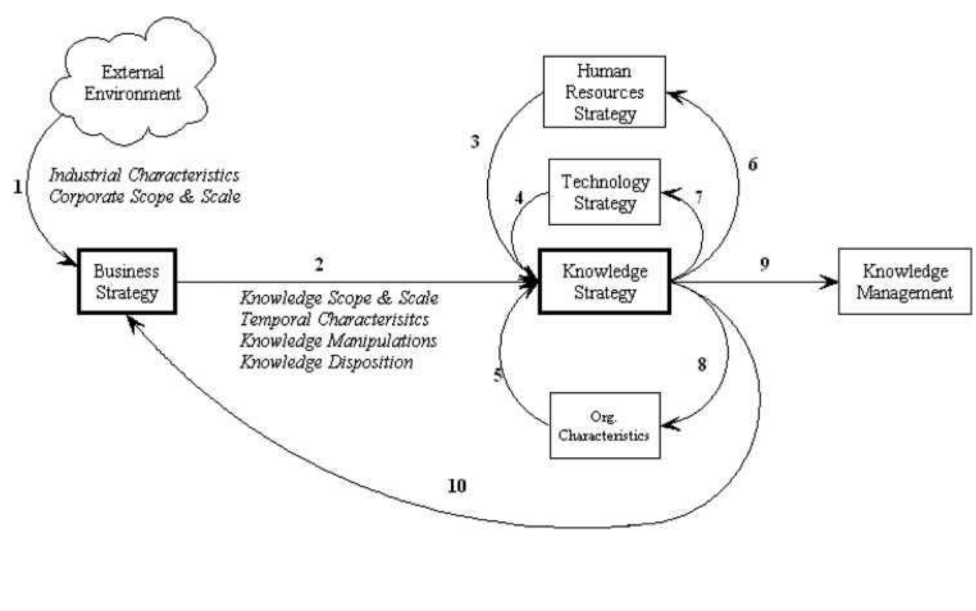
MODEL INIȚIAL

Literatura analizată în secțiunea anterioară este codificată în Figura 1. Modelul reprezintă diferitele entități, atât interne, cât și externe ale organizației, despre care literatura sugerează că conduce la crearea KS. Fiecare dintre lucrările citate în analiza literaturii de specialitate a fost selectată deoarece descrie, teoretic sau empiric, un motor al strategiei de cunoaștere. Arcurile dintre entități reprezintă influența acelor entități asupra KS și, în cazul unora, influența KS asupra entității.

Literatura specifică care conduce fiecare arc prezentat în model este dată mai jos:

1. Influența mediului extern (turbulențe, tip de industrie, concurență) asupra KS (Buckley & Carter 2004).
2. Influența strategiei de afaceri asupra KS (Nickerson & Silverman, 1998).
3. Influența strategiei resurselor umane asupra KS (Kim, Yu și Lee, 2003).
4. Influența strategiei tehnologice și a infrastructurii tehnologice asupra KS (Kim, Yu și Lee, 2003; Nickerson și Silverman, 1998).
5. Influența organizației asupra KS (adică, procesele de management, structura organizațională, cultura organizațională și -climatul politic) (Shankar et al., 2003).
6. Impactul strategiei de cunoaștere asupra strategiei și proceselor de resurse umane.
7. Pe măsură ce KS se dezvoltă, cerințele infrastructurii IT vor continua să evolueze pe baza nevoilor de comunicare ale -comunității bazate pe cunoaștere (Felton & Finnie, 2003; Hughes, 1997).
8. Caracteristicile organizaționale se vor schimba adesea ca urmare a dezvoltării KS (Chase, 1997). Acestea pot include dimensiunea, răspândirea geografică sau procesele interne.
9. Influența KS asupra proceselor de management al cunoștințelor asigură că instrumentele și tehnicile de management al cunoștințelor sunt aplicate pentru a sprijini

Figure 1. Drivers of knowledge strategy



corect strategia de afaceri (Maier & Remus, 2003; Snyman & Kruger, 2004).

10. Această legătură asigură că nevoile de cunoștințe ale organizației sunt aliniate cu strategia de afaceri, precum și că strategia de afaceri este dezvoltată în conformitate cu capacitățile de cunoștințe și activele organizației (Huang, 1997; von Krogh & Roos, 1995).

METODOLOGIE ȘI CERCETARE FOCUS

Cum ar trebui modificat setul de relații dintre conducătorii KS și KS, care este descris în literatură, pentru a reflecta practicile organizațiilor actuale implicate în aplicarea cunoștințelor ca un activ competitiv? Cu o mai bună înțelegere a rolului real al strategiei de cunoaștere în organizație, se poate crea un model de cercetare care să reflecte mai mult realitatea și să acționeze ca fundație pentru cercetările viitoare.

Această parte a studiului constă în interviuri semistructurate cu nouă directori de top din mai multe industrii: bancar, asistență medicală (un spital autonom și un sistem de asistență medicală), servicii financiare, asigurări, dezvoltare de software și guvern. Subiectele de cercetare sunt toate la cele mai înalte niveluri ale organizației: CEO, CTO, CIO, vicepreședinți seniori și un executiv județean. Fiecare interviu a durat aproximativ o oră. Interviul a inclus întrebări privind existența KS al organizației lor, cum a fost creată strategia de cunoaștere a organizației lor, caracteristicile acesteia și modul de aplicare. Interviurile au fost transcrise și analizate folosind analiza de conținut. Codarea inițială a constat în identificarea conducătorilor și influențelor KS, cu codificarea ulterioară pentru identificarea relațiilor cauzale subiacente, precum și a indicatorilor de abatere de la acele relații notate în literatură. Pe tot parcursul, legăturile și diferențele în cadrul firmelor, în cadrul industriilor și între industrii au fost observate și explorate cu numeroase întrebări ulterioare prin telefon și e-mail. Întrucât datele au relevat diferențe între sugestiile din literatură și evenimentele reale, aceste diferențe au fost compilate și au stat la baza modelului de cercetare revizuit, introdus în secțiunea următoare. În cele mai multe cazuri, revizuirile la modelul inițial se bazează pe observații multiple ale rezultatelor similare.

A fost aleasă o metodologie calitativă din două motive principale. În primul rând, metodele calitative sunt foarte eficiente în descoperirea relațiilor dintre concepte care nu se pretează la măsurarea directă, cum ar fi KS. În al doilea rând, metodele calitative sunt deosebit de utile atunci când un domeniu este relativ nou și nu a generat o mare cantitate de studii empirice sau teorie pe care să se bazeze metodologiile cantitative.

REVIZUIREA MODELULUI INIȚIAL

Datele colectate în timpul acestui studiu sugerează că modelul inițial poate fi revizuit pentru a reflecta mai bine realitatea rolului jucat de KS. Au fost făcute cinci modificări specifice și sunt descrise în această secțiune.

Prima modificare este eliminarea legăturii directe dintre mediul extern și KS. În loc să arate acest lucru ca un influenț separat, datele sugerează că această influență este exercitată prin strategia de afaceri. KS-ul celor două spitale ilustrează bine acest lucru. Ambele se confruntă cu medii externe similare în ceea ce privește reglementările și demografia. Când s-a confruntat cu nevoia de a dezvolta cunoștințe interne privind îmbunătățirea procesului, unul s-a orientat către instruirea internă, iar celălalt sa orientat inițial către exterior. Caracterul programelor de formare a fost, de asemenea, diferit, unul fiind destul de formal, iar celălalt luând forma informală, după întâlniri de muncă. În cele din urmă, aceste răspunsuri diferă deoarece perspectiva strategică a instituției diferă. Diferența este doar mică, deoarece strategiile ambelor spitale

urmau să fie furnizori de asistență medicală la prețuri reduse pentru comunitate. Diferența dintre răspunsurile lor s-a datorat deciziilor managementului cu privire la cea mai bună modalitate de a îndeplini atât imperativul strategic de control al costurilor, cât și mandatul lor de a-și servi populația. Diferența constă în convingerile echipelor individuale de management cu privire la modul de a face față mediului în care își desfășoară activitatea. Astfel, modelul revizuit reflectă importanța strategiei de afaceri în abordarea problemelor externe.

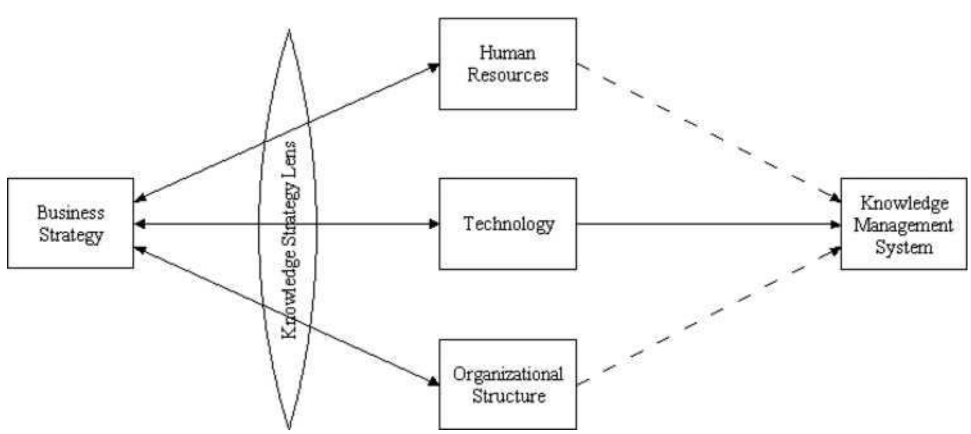
Deși nu este prezentată pe modelul original, există legături directe între toate cele trei substrategii și strategia de afaceri și o mare parte din interacțiunea dintre ele nu implică cunoștințe, așa că a arăta conexiunea prin KS este limitativ nejustificat în descrierea relației lor. O altă modificare a acestui aspect al modelului este de a face săgețile care leagă strategia de afaceri de aceste trei elemente dublu, reflectând fluxul de influență în două sensuri dintre ele.

Etichetele pentru strategia de resurse umane și strategia tehnologică au fost revizuite pentru a citi simplu resurse umane și, respectiv, tehnologie. Niciuna dintre organizațiile din studiu nu a creat o strategie explicită de resurse umane sau tehnologie. Cu toate acestea, tehnologia a fost achiziționată de majoritatea organizațiilor pentru a îndeplini o sarcină specifică care a fost identificată ca mijloc de a îndeplini un anumit obiectiv strategic. Un bun exemplu în acest sens este sistemul de management al cunoștințelor implementat de firma de servicii financiare. Nu este condusă de nicio strategie tehnologică pe care CTO ar putea-o identifica sau articula, dar dezvoltarea sa a fost esențială în sprijinirea unei strategii de afaceri de servicii îmbunătățite pentru clienți.

Înlăturarea KS ca element central și plasarea lui ca factor modulator în relația dintre strategia de afaceri și subdisciplinele de resurse umane, tehnologie și structura și cultura organizațională este cea mai importantă revizuire a modelului. KS este un set abstract, informal, emergent de credințe sau linii directoare care ajută la modelarea modului în care cunoștințele sunt gestionate de aceste organizații (Kasten, 2006). KS nu ar trebui să ocupe o poziție centrală în model, ci mai degrabă o poziție care să îi permită să exercite o oarecare influență asupra modului în care celelalte discipline notate sunt utilizate pentru realizarea strategiei de afaceri. Figura 2 prezintă modelul revizuit.

Rolul KS în acest model este de a regla influența strategiei de afaceri asupra deciziilor de afaceri . Acest lucru este similar cu modul în care deciziile sunt influențate de strategia fiscală sau de resurse umane. Mai degrabă decât să existe ca un set explicit de reguli sau linii directoare, setul

Figure 2. Revised research model



subiacent de credințe fundamentale este cel care ghidează deciziile luate de diferitele sub-discipline. KS este de obicei implicit și informală și este la fel de parte a culturii organizaționale, pe cât este o direcție strategică.

Decizia unui spital de a implementa Six-Sigma ilustrează rolul revizuit al KS. Conducerea de top a hotărât că un obiectiv strategic a fost eficientizarea procesului de îngrijire a pacientului și reducerea numărului de deconectări de informații experimentate de pacient pe măsură ce acesta trecea prin sistem de la internare la externare. Pentru a realiza acest lucru, CEO-ul a recunoscut nevoia de instrumente avansate de analiză a proceselor, precum și o schimbare a modului în care angajații săi și-au abordat sarcinile. Dacă ar fi existat un KS oficial, CEO-ul ar fi putut folosi aceste linii directoare pentru a introduce și implementa Six Sigma. Cu toate acestea, KS este o entitate implicită, reflectând convingerile echipei de management de vârf cu privire la achiziția și utilizarea cunoștințelor.

KS a acestei echipe de management, condusă de convingerile CEO-ului, susține viabilitatea unei organizații de învățare organică în care - cunoștințele organizaționale sunt dezvoltate din interior. Astfel, în timp ce pregătirea inițială a membrilor echipei cheie a fost realizată extern, marea majoritate a instruirii Six Sigma a fost realizată intern de către angajații spitalului care fuseseră îndoctrinați temeinic.

Mai mult, cultura organizației a devenit, de asemenea, parte a efortului de achiziție de cunoștințe; angajații sunt încântați de noile instrumente, iar limbajul lor se concentrează acum pe îmbunătățirea pe care o pot face în ceea ce privește calitatea și îngrijirea pacienților. Acest succes se datorează în mare măsură modului în care noile cunoștințe au fost dobândite de organizație și răspândite în rânduri. Programul de consolidare a cunoștințelor a avut sprijin neechivoc din partea conducerii superioare, deși sprijinul financiar a fost minim datorită strategiei de reducere a costurilor a organizației. Dar, această limitare a fost depășită prin utilizarea strategică a stimulentelor centrate pe carieră și a pizza oferită de CEO.

Un alt KS ar putea fi mai puțin agresiv în dezvoltarea cunoștințelor, preferând să folosească cunoștințele care apar în mod natural în organizație . S-ar putea să se bazeze mai mult pe cunoștințele explicite în cadrul companiei și să cheltuiască mai puțină energie îngrijorându-se cu privire la capacitatea lor de a le aplica. Deși ar fi putut reduce valoarea cunoștințelor, o firmă care urmează acest tip de KS s-ar fi putut baza pe formatori externi pentru a introduce angajații în utilizarea anumitor instrumente analitice. În cazul în care finanțarea pentru formatorii externi nu era disponibilă, aceștia s-ar fi putut baza pe cărți sau documente de pe intranet ca substitut pentru formare, chiar dacă aceste metode au anumite dezavantaje evidente, în special pentru materiale foarte complexe. Astfel, cunoștințele ar fi mult mai puțin răspândite, entuziasmul generat de creșterea conștientizării importanței analizei și îmbunătățirile substanțiale în îngrijirea pacientului ar fi putut fi înlocuite cu o situație în care doar câțiva oameni din organizație au avut suficientă pregătire, educație și inițiativă pentru a utiliza noile instrumente de analiză, iar organizația nu ar fi asistat la schimbarea nivelului de îmbunătățire a calității și procesului de conversație cu privire la. Modul în care au fost utilizate resursele umane, tehnologia și structura organizațională pentru implementarea strategiei de afaceri a fost puternic influențată de KS.

Modelul revizuit arată o cale diferită pentru influența organizației, tehnologiei și resurselor umane asupra KS. În loc să conducă direct KS, acești alți factori organizaționali modelează KS pe măsură ce rezultatele deciziilor sunt digerate de către organizație. Cu alte cuvinte, KS este rezultatul deciziilor luate cu privire la cunoaștere; fiecare decizie produce o schimbare în KS. Acest mecanism susține natura emergentă a multor strategii de cunoaștere.

Fiecare organizație este un sistem, iar orice interacțiune între componentele sistemului este un subsistem. Natura acestor interacțiuni este de obicei trecerea de influență și informații între ele. Când echipa de management transmite direcții

către disciplina de resurse umane, de exemplu, trece printr-un număr de lentile înainte de a ajunge la destinatarul vizat. În timp ce procedează astfel, aceste lentile impun anumite influențe sau politici asupra acestor direcții, cum ar fi cele care modelează rolul cunoașterii. Aceste lentile modelează mesajul pentru a reflecta punctul de vedere al managementului superior cu privire la utilizarea cunoștințelor în cadrul organizației. Atunci când există un set clar definit de politici cu privire la un anumit aspect al operațiunii , probabil că va exista un singur set de lentile prin care mesajul să fie transmis. Cu toate acestea, atunci când setul de politici nu este comun în întreaga organizație, managementul de nivel mediu poate impune propriile lentile asupra mesajelor primite , transformându-le într-un fel și eventual schimbând capacitatea mesajului de a sprijini obiectivele organizației.

Mesajele transmise de conducerea superioară către zonele funcționale au ca rezultat desfășurarea unor activități , care la rândul lor generează feedback. Feedback-ul poate fi explicit sub formă de rapoarte sau implicit sub formă de observație. Feedback -ul ar trebui să includă o anumită măsură a rezultatului directivei, deoarece aceasta va constitui baza pentru viitoarele directive de management.

A doua zonă de feedback este cea a procesului. Evaluarea eficacității oricărui set de instrucțiuni sau directive oferă îndrumări pentru deciziile viitoare. În acest aspect găsim influența zonei funcționale asupra KS. Prin recunoașterea rolului jucat de cunoștințe în implementarea directivei, zona funcțională este capabilă să ofere ajustări ale lentilei KS care pot fi folosite pentru a modela deciziile viitoare. Măsura în care această ajustare poate avea loc depinde de trei lucruri. În primul rând, capacitatea zonei funcționale de a recunoaște rolul cunoștințelor în execuția strategiei de afaceri este crucială pentru revizuirea KS. Fără aceasta, nu există nicio bază pentru nicio analiză direcționată intern bazată pe cunoștințe. În al doilea rând, numărul de lentile existente va avea, de asemenea, un efect asupra gradului de ajustare efectuat, deoarece zona funcțională ar putea să-și recunoască doar propria lentilă KS și să nu aibă idee că există altele. În al treilea rând, gradul de flexibilitate în lentilă, o metaforă a flexibilității organizaționale și manageriale, joacă un rol important în determinarea capacității organizației de a-și ajusta abordarea cunoștințelor.

KS este schimbată și de strategia de afaceri sub forma unor ajustări efectuate de conducerea superioară. Rezultatele deciziilor anterioare, schimbările din mediul extern și lentila de cunoaștere prin care ei văd deciziile viitoare de afaceri vor determina aceste ajustări. Ca și în cazul zonelor funcționale, există și limitări în vigoare pentru a atenua cantitatea, direcția și rata schimbării din partea strategiei de afaceri. Aceste ajustări sunt determinate de caracteristicile mediului de afaceri, strategia de afaceri a organizației, contextul și stilul managerului, gradul de aliniere dintre KS existent și strategia de afaceri și numărul de lentile diferite dintre conducerea superioară și zona funcțională.

Prin urmare, sistemul constă din KS (reprezentat prin lentilă și care întruchipează strategia de afaceri), zonele funcționale ale organizației și informațiile și direcția care trec prin lentilă. Pe măsură ce aceste mesaje de ghidare și feedback trec înainte și înapoi între părți și prin lentile, ele ajustează forma acestor lentile astfel încât deciziile ulterioare se vor baza pe lentilele nou conturate. KS formează un element organic în sistem. Crește și se schimbă în sistem și în mediul său, mai degrabă decât să acționeze ca un mecanism de filtrare înșurubat, așa cum este prezentat în mare parte din literatura revizuită anterior. Spre deosebire de strategia de afaceri, aceasta nu există ca o entitate discretă; KS este o parte integrantă a relațiilor din cadrul sistemului și este adesea evident doar ca un influenț al deciziilor, mai degrabă decât ca o decizie în sine.

Se pot face unele distincții importante între un KS și alte caracteristici organizaționale, cum ar fi cultura, care acționează și pentru a modula activitățile interne. În timp ce entitățile precum cultura cresc organic datorită, în mare parte,

compoziției organizaționale și mediului (de exemplu, demografie, locație, industrie etc.), un KS tinde să rezulte din deciziile luate de liderii și membrii organizației. O distincție mai importantă este aceea că caracteristicile organizaționale tind către niveluri semnificative de inerție, prin aceea că, odată create, pot fi foarte greu de schimbat. Acest lucru este evident în dificultatea cu care se confruntă multe firme în schimbarea culturii companiei pentru a răspunde la schimbările de tehnologie, cerințele pieței sau concurența globală. Cu toate acestea, un KS este, prin definiție, un construct dinamic. Este creat ca rezultat al deciziilor luate în timpul desfășurării afacerii și continuă să evolueze chiar dacă influențează deciziile ulterioare. Astfel, caracteristicile organizaționale precum cultura nu există pentru a promova obiectivele unei organizații și adesea tind să împiedice mai mult decât să ajute fluxul de idei și cunoștințe. Un KS, pe de altă parte, este creat și modelat de către organizație pentru a promova utilizarea productivă a cunoștințelor spre atingerea obiectivelor strategice. Prin urmare, deși ambele ar putea exista într-o manieră precum Figura 2, doar una dintre ele este rezultatul unei abordări raționale a fluxului de cunoștințe și este de așteptat să evolueze pe baza deciziilor organizaționale și a rezultatelor acestora.

Câteva exemple din date sunt necesare în acest moment pentru a ajuta la ilustrarea acestui concept. Încep prin a termin exemplul spitalului început mai devreme. Influențat de piața externă și de obiectivul strategic de a opera în limite stricte de cost, spitalul a decis să achiziționeze anumite instrumente de analiză a proceselor pentru a le permite să proiecteze procese mai bune și mai eficiente. KS în loc cu echipa de top management, în special CEO-ul care a fost forța motrice din spatele proiectului , trebuia să ofere cât mai multă instruire posibil pe plan intern, să întruchipeze cunoștințele oamenilor cât mai larg și cât mai amănunțit posibil și să schimbe cultura astfel încât limbajul calității și îmbunătățirea procesului să devină limba organizației. Astfel, KS în vigoare a fost concentrat foarte puternic pe resursele umane și structura organizatorică și departe de tehnologie.

Organizațiile mari fiind ceea ce sunt, iar instituțiile de sănătate nu fac excepție, aceste inițiative au fost întâmpinate cu o oarecare rezistență, dintre care o mare parte s-au concentrat pe dobândirea de noi cunoștințe, precum și pe împărtășirea cunoștințelor existente (cu alte cuvinte, putere). Astfel, anumite zone ale organizației aveau propria lor lentilă prin care vedeau deciziile bazate pe cunoștințe și era foarte diferită de perspectiva CEO-ului. Cu toate acestea, prin recrutarea de oameni cheie în proces, a început să apară o masă critică. Acest grup, care devenise credincios în ideile CEO-ului, a început să schimbe lentila prin care partea lor din organizație privea cunoștințele și, odată cu acele schimbări, s-a apropiat de cea a CEO-ului. Resursele umane au văzut, de asemenea, beneficiile acestor noi procese și au început să-și schimbe procedurile de evaluare și promovare pentru a include în deciziile lor activitățile de cunoștințe ale angajatului, cum ar fi formarea și schimbul de cunoștințe. Astfel, structura și cultura organizațională, precum și resursele umane, au început să influențeze KS al organizației.

Pe măsură ce rezultatele deciziilor sale au fost observate, CEO-ul a continuat să-și ajusteze KS prin luarea de măsuri pentru a încuraja schimbul interdisciplinar de cunoștințe într-un efort de a elimina silozurile de cunoștințe care au stat ani de zile la baza culturii organizaționale în domeniul sănătății. Direcțiile strategice ale spitalului, precum și cea a sistemului, împreună cu observațiile sale despre organizație, l-au determinat pe CEO să-și ajusteze abordarea față de cunoștințe, luând măsuri pentru a încuraja formarea unei culturi a învățării continue și a îmbunătățirii proceselor. Pe măsură ce a digerat aceste inițiative, organizația a continuat să își ajusteze KS până când, în prezent, instituția are un KS relativ coerent și uniform.

Un exemplu contrastant se găsește în firma de software. KS al acestei organizații trebuie să depindă în mare măsură de tehnologie pentru a colecta și distribui cunoștințele, tinzând să evite

dependența de cunoștințele tacite ale indivizilor. Acesta este rezultatul nevoii ca mulți oameni din cadrul organizației să aibă acces simultan la același client și cunoștințe bazate pe piață, pentru a menține ritmul de dezvoltare, precum și o protecție împotriva pierderii de cunoștințe atunci când oamenii părăsesc compania într-o industrie cunoscută pentru cifra de afaceri. Lentila KS este astfel orientată către tehnologie și reprezintă un grad scăzut de variabilitate în abordarea organizației față de cunoaștere.

Ultima revizuire a modelului original de cercetare este poziția sistemului de management al cunoștințelor. Inițial condus direct de la KS, conform literaturii de specialitate, se pare că sistemul de management al cunoștințelor este aproape în întregime un artefact al domeniului tehnologiei informației, cu îndrumări din partea resurselor umane și a structurii organizaționale. Funcția de tehnologie creează sistemul de management al cunoștințelor ca răspuns la direcția de la conducerea superioară prin prisma KS. Dovezile de la fiecare organizație din studiu care are un sistem de management al cunoștințelor sugerează că foarte puțină influență vine fie prin resurse umane, fie prin structura organizațională.

Influența KS asupra deciziei de a implementa sistemul de management al cunoștințelor este evidentă în majoritatea firmelor care au unul. Rolul KS aici este de a modifica modul în care este implementată strategia de afaceri. Pentru bancă, firma de servicii financiare și firma de dezvoltare de software, KS include o înclinație puternică de a adăposti cunoștințele organizaționale într-o formă explicită, spre deosebire de a le permite să locuiască în cadrul angajaților. Astfel, nu este de mirare că acestea sunt firmele care fie au, fie creează, un sistem de management al cunoștințelor. Organizațiile care par să prețuiască cunoștințele tacite din cadrul angajaților lor nu au sau nu au subliniat un sistem de management al cunoștințelor. Aceste organizații, inclusiv instituțiile medicale și firma de asigurări, abordează cunoștințele ca pe un atu uman și văd utilizarea unui sistem de management al cunoștințelor ca pe un instrument inutil, în cel mai bun caz, sau ca un impediment pentru aplicarea utilă a cunoștințelor în cel mai rău caz.

CULEGEREA ȘI ANALIZA DE DATE SUPLIMENTARE

Pentru a explora în continuare analogia lentilei ca reprezentare a strategiei de cunoaștere, au fost efectuate interviuri suplimentare. Aceste interviuri au avut loc cu diferiți participanți din diferite firme, deși o firmă din al doilea set de interviuri a fost rezultatul fuziunii uneia dintre firmele din prima rundă de interviuri cu unul dintre concurenții săi. Participanții au fost selectați dintr-o populație ușor diferită. Aceste interviuri au avut loc cu manageri de la un nivel organizatoric oarecum inferior. Această modificare a fost făcută din două motive principale. În primul rând, explorarea KS ca obiectiv ar trebui să aibă loc la un nivel în care rezultatele deciziilor bazate pe cunoștințe care sunt luate să fie ușor vizibile. Acesta nu este întotdeauna cazul când sunt priviți din vârful lanțului de management. Al doilea motiv este ca să putem explora caracteristicile acestei metafore în punctul impactului ei primar. Cu alte cuvinte, interesul nu este concentrat doar pe ce decizii sunt luate, ci și pe modul în care sunt luate. Interesul este atât asupra procesului de luare a deciziilor, cât și asupra produsului deciziei.

Pentru a obține datele adecvate, participanții au fost selectați de la nivelul de manager mediu până la nivelul de director. Aceste pozitii au suficienta vizibilitate la nivelul operational al organizatiei pentru a putea discuta rezultatele diferitelor decizii, dar au si vizibilitate asupra nivelurilor strategice daca este cazul. Mai mult decât atât, ei sunt de obicei persoanele care iau deciziile, așa că datele colectate de la ei sunt cel mai bun mod de a vedea KS în acțiune. Acești participanți provin din industria bancară și financiară, cosmetică și electronică . O altă ajustare făcută pentru această a doua rundă a fost că toți participanții provin din funcția de proiectare și implementare a sistemului

informațional în companiile lor respective. Acest lucru a fost făcut pentru ca răspunsurile lor să poată fi comparate mai ușor.

Întrebările puse în timpul celei de-a doua runde de interviuri s-au concentrat asupra modului în care KS sa manifestat în luarea deciziilor și dacă aceste decizii pot fi urmărite până la un aspect identificabil al KS. Analiza datelor obținute din această a doua rundă de interviuri a fost tratată în același mod ca și prima, utilizând mai multe runde de analiză de conținut a interviurilor transcrise pentru a distila temele aplicabile. Analiza a scos la iveală trei teme privind existența și utilitatea KS în aceste organizații.

Tema 1: Strategia de cunoaștere variază foarte mult în funcție de timp și împrejurări

Metafora lentilei tinde să descrie KS ca un aspect relativ stabil al portofoliului strategic al unei firme . Cu toate acestea, rezultatele acestui studiu arată că acesta este mai flexibil și, probabil, instabil. Datele arată că KS al unei firme este afectat în mare măsură și rapid de schimbările din mediul competitiv, relațiile cu clienții și structura organizațională . În cazul producătorului de produse cosmetice, KS-ul angajat de conducerea superioară și, în consecință, de managerul IT, a fost ajustat des și în cantități semnificative. O schimbare bruscă negativă a peisajului competitiv a dus la o înăsprire bruscă a cerințelor interne de transmitere a cunoștințelor, în special legate de costurile și procesele proiectului. Motivul pentru creșterea bruscă a acestor cerințe de raportare și analiză a fost considerat a avea ca scop reducerea costurilor, dar aceasta a fost o inferență a managerului. Nicio directivă din partea conducerii nu a fost adusă vreodată pentru a explica schimbarea procedurilor și priorităților.

În aceeași firmă au fost revizuite și deciziile care controlează schimbul de cunoștințe cu entități externe. Schimbările au fost aduse printr-un acord între producător și un client major de a partaja date de marketing în speranța că producătorul va fi mai capabil să răspundă nevoilor clientului în mod mai eficient și mai eficient. Deși util pentru client, s-a sperat, de asemenea, să beneficieze foarte mult producătorul, cu toate acestea, fără un plan strategic clar în vigoare pentru utilizarea acestor date, nu este clar dacă aceste beneficii au fost atinse. Schimbări în modul de împărtășire a cunoștințelor cu entitățile externe au avut loc și în timpul externalizării anumitor sarcini IT. Partajarea de cunoștințe externe, considerată mult timp o activitate dăunătoare firmei, a devenit dintr-o dată parte din rutina zilnică a managerului, la fel ca și extragerea cunoștințelor de la firma de externalizare.

Niciuna dintre aceste probleme nu este deosebit de demn de remarcat în sine. Firmele iau aceste decizii destul de des și există mult mai multe exemple în datele colectate. Mai mult, ne așteptăm ca firmele bine conduse să răspundă la schimbările din mediul concurențial și structura organizațională. Storey și Hull (2010) și Wang și Belardo (2009) discută cu toții despre importanța flexibilității în KS pentru a face față unui mediu în schimbare. Ceea ce este important pentru acest studiu este că lentila folosită ca metaforă trebuie să fie flexibilă pentru a face față schimbărilor din mediul de cunoștințe al firmei, dar nu atât de maleabilă încât să facă schimbări în procesele firmei care sunt în detrimentul performanței interne. Deciziile care au loc fără niciun raționament strategic aparent pot reprezenta uneori o problemă mai mare pentru angajați din cauza incapacității acestora de a înțelege motivele care stau la baza deciziilor. Într-un mediu bazat pe cunoaștere, cum ar fi proiectarea unui sistem IT, cunoașterea motivelor care stau la baza schimbărilor care sunt efectuate reprezintă adesea diferența dintre o schimbare de curs reușită și lină și o perioadă haotică de reajustare.

Tema 2: KS poate diferi în cadrul departamentelor, diviziilor și la diferite niveluri

Metafora lentilelor dezvoltată mai sus sugerează

că lentilele dintr-o firmă ar trebui să se alinieze pentru a forma un singur KS coerent. Cu toate acestea, dovezile adunate în acest studiu arată foarte clar că este probabil să existe mai multe KS care funcționează simultan. Mai mult, aceste strategii de cunoaștere simultane nu sunt aceleași și pot chiar funcționa una împotriva celeilalte. La producătorul de produse cosmetice, fiecărei echipe de proiect din cadrul aceleiași divizii i s-a permis să aleagă propriul mod de a gestiona - magazinele interne de cunoștințe, deși a existat o oarecare presiune de sus pentru a face ceva pentru a păstra distribuția internă a cunoștințelor tacite. Cu toate acestea, directiva de la conducerea superioară nu putea fi numită strategie de cunoaștere, deoarece nu avea direcție sau obiective atașate. Astfel, fiecare departament a fost lăsat în seama lui să dezvolte procese pentru a-și păstra cunoștințele valoroase de dezvoltare IT. Fără o direcție strategică cu care să lucrăm, acest efort a avut un succes mixt, majoritatea departamentelor arătând doar eforturi și rezultate superficiale.

La firma de servicii financiare, tabloul este mult mai complicat și cu mize mult mai mari. Cele două organizații care au fost combinate pentru a forma firma actuală au avut fiecare - abordări drastic diferite în ceea ce privește utilizarea și gestionarea cunoștințelor organizaționale. Aceste diferențe sunt destul de evidente la funcția de dezvoltare IT, unde fiecare manager de proiect este, la fel ca la producătorul de cosmetice, responsabil pentru dezvoltarea propriei abordări a reținerii cunoștințelor. În acest caz, nu există o direcție de sus pentru a face acest lucru, dar fiecare manager recunoaște nevoia de a păstra cunoștințele, deși în grade foarte diferite.

Întrucât cele două companii fuzionate abia au început să-și amestece operațiunile, un proiect tipic de dezvoltare IT are angajați doar de la una dintre cele două firme, în funcție de ce parte a casei a preluat conducerea efortului. În aceste cazuri, orice KS este dezvoltat și angajat în proiect, deși poate diferi de alte proiecte la care au lucrat angajații, va fi oarecum în concordanță cu cultura generală a organizației. Cu toate acestea, pe măsură ce cele două firme fuzionate devin mai strâns legate, mai mulți angajați sunt desemnați să lucreze la proiecte conduse de foști membri ai celeilalte firme. Acest lucru îi obligă pe angajați să se adapteze la abordări foarte variate ale multor aspecte ale muncii lor, inclusiv manipularea cunoștințelor și a obiectelor bazate pe cunoștințe, cum ar fi documentația. Acest lucru a condus la anumite probleme în cadrul acestor proiecte, cum ar fi neînțelegerea cerințelor și pierderea lecțiilor învățate.

Strategiile de cunoaștere simultane sau paralele nu reprezintă neapărat o problemă. În unele cazuri, este benefic pentru o firmă să urmărească cunoștințe în mod diferit la diferite niveluri sau în diferite funcții, în special în medii complexe sau dinamice (Revilla, Prieto și Prado, 2010). Cu toate acestea, atunci când sunt folosite strategii diferite, acestea trebuie să fie coordonate și legate de o strategie generală de afaceri. În cazul acestor organizații, strategiile de cunoaștere au fost complet necoordonate, până la punctul de a lucra una împotriva celeilalte, iar KS al niciunei firme nu a arătat vreo legătură directă cu strategia de afaceri în vigoare în acel moment. În aceste cazuri, problema a fost lipsa complementarității între strategiile de cunoaștere, nu existența mai multor strategii de cunoaștere.

Tema 3: Strategia de cunoaștere este în mare parte invizibilă

Este larg cunoscut faptul că strategiile pot fi fie explicite, fie emergente și că substrategiile precum strategiile de producție și strategiile tehnologice sunt de obicei mult mai puțin explicite decât strategia generală de afaceri a unei firme. S-a demonstrat, de asemenea, că strategiile de cunoaștere sunt aproape în întregime emergente în natură, cu puține dovezi că ele sunt vreodată codificate în orice măsură (Kasten, 2006). Sperăm că, pe măsură ce utilitatea - strategiilor de cunoaștere devine mai evidentă, ne putem aștepta la o anumită consolidare a strategiilor de cunoaștere în viitor. Cu toate acestea, datele colectate pentru acest studiu arată

că, în multe cazuri, procesul de luare în considerare strategică a activităților de cunoaștere a început cu greu.

Firmele analizate pentru acest studiu au avut probabil un fel de strategie de cunoaștere, în unele cazuri, multe strategii de cunoaștere, deși dovezile în acest sens sunt uneori limitate. Deși aceste strategii au funcționat ca mecanisme de modulare a deciziilor de afaceri, nu a existat nicio dovadă că vreunul dintre participanți știa că sunt acolo. Cu alte cuvinte, lentila reprezenta doar un KS local. Dacă există sau nu o strategie de cunoaștere la nivel de firmă, este în mare măsură lipsit de importanță, deoarece niciunul dintre participanții intervievați nu a fost conștient de aceasta. Cercetările actuale au demonstrat valoarea unei strategii de cunoaștere care este aliniată cu strategia de afaceri a firmei (Revilla & Rodriguez, 2010), dar această aliniere nu aduce beneficii firmei fără o formă de comunicare, chiar și una foarte informală, care comunică strategia de cunoaștere în vigoare restului angajaților. Incapacitatea conducerii superioare de a comunica o strategie de cunoștințe existente ar putea fi mai rea decât a nu avea deloc, dacă acțiunile angajaților sunt în conflict cu un KS care face parte dintr-o poziție competitivă.

CONCLUZIE

Studiile anterioare au arătat că KS este emergentă , implicită și o țintă în mișcare (Kasten, 2006). Datorită naturii sale, va lua neapărat forme diferite în diferite organizații și industrii. Această lucrare a făcut primul pas pentru a documenta aceste variații. Prezentând KS ca o lentilă care modulează deciziile și informațiile care trec prin diferite părți ale organizației, oferă un cadru diferit prin care alți cercetători pot începe să caracterizeze mai bine impactul KS asupra organizației, precum și impactul organizației asupra KS.

Cercetarea a fost extinsă cu o a doua rundă de interviuri care au fost realizate cu metafora lentilei ca focus de cercetare. Descoperirile indică o înțelegere incipientă a KS în multe organizații, precum și o viziune mult mai complicată asupra KS în cadrul multor firme. Pentru a adăuga la lista caracteristicilor KS deja notate, KS poate fi pe mai multe niveluri, divergent între diferite niveluri și părți ale organizației sau total invizibil. Fiecare dintre aceste probleme ridică anumite provocări pentru cei care încearcă să obțină beneficiile unui KS.

Acest studiu reprezintă doar primii pași într-un program de cercetare care are ca scop obținerea unei înțelegeri a modului în care KS modelează deciziile și rezultatele acestor decizii. Ca studiu explorator, are limitări semnificative în capacitatea sa de a furniza concluzii generalizate, dar scopul studiului este mai mult de a oferi un cadru pentru studiul problemelor organizaționale din jurul KS. Acestea ar putea include analize ale rolului pe care îl joacă KS în modificarea influențelor interpersonale interne și a alegerilor tehnologice.

Notă: aceasta este o actualizare a unei lucrări publicate inițial în *International Journal of Knowl Edge Management* (Kasten, 2009).

REFERINȚE

Bierly, PE III. (1999). Dezvoltarea unei tipologii generice de strategie de cunoaștere. *The Journal of Business Strategy, 16(1),* 1-26.

Bierly, PE III și Chakrabarti, A. (2001). Strategii de cunoaștere dinamică și fuziunea industriei. *Jurnalul Internațional de Tehnologie și Management de Fabricare, 2* (1-2), 31-48.

Buckley, P J. și Carter, MJ (2004). O analiză formală a combinației de cunoștințe în - întreprinderile multinaționale. *Journal of International Business Studies, 35,* 371-384. doi:10.1057/palgrave. braze.8400095

Chase, RL (1997). Criterii de referință pentru managementul cunoștințelor. *Journal of Knowledge Management, 1* (1), 83-92. doi:10.1108/EUM0000000004583

Felton, SM și Finnie, WC (2003). Cunoașterea

este capitala zilei de astăzi: Strategie & Leadership intervievează Thomas A. Stewart. *Strategie și Leadership, 31(2),* 48-55. doi:10.1108/10878570310464411

Feurer,R.,Chaharbaghi, K.,&Distel,M. (1995). Proprietatea strategiei dinamice . *Decizia managementului, 55* (4), 12-21. doi:10.1108/00251749510084635

Girard, J. P (2005). Îmblanzirea demenței întreprinderilor în organizațiile din sectorul public. *International Journal of Public Sector Management, 18(6-7),* 534-545. doi:10.1108/09513550510616751

Huang, K. (1997). Valorificarea cunoștințelor colective pentru câștig, execuție și lucru în echipă. *Journal of Knowledge Management, 1* (2), 149-156. doi:10.1108/EUM0000000004590

Hughes, A. (1997). Strategia informațională - amenințare sau oportunitate? *Dezvoltarea carierei bibliotecarului, 5* (2), 60. doi:10.1108/09680819710180912

Jang, S., Hong, K., Bock, GW și Kim, I. (2002). Managementul cunoștințelor și inovarea proceselor: calea de transformare a cunoștințelor în Samsung SDI. *Journal of Knowledge Management, 6* (5), 479-485. doi:10.1108/13673270210450582

Johannessen, J., Olaisen, J. şi Olsen, B. (1999). Utilizarea strategică a tehnologiei informației pentru creșterea inovației și a performanței. *Information Management & Computer Security, 7* (1), 5-22. doi:10.1108/09685229910255133

Kasten, JE (2006). *Motorii strategiei de cunoaștere: un studiu explorator* (teză de doctorat nepublicată) . Universitatea din Long Island, Brookville, NY.

Kasten, JE (2009). Strategia de cunoștințe și rolul acesteia în organizație: un studiu explorator. *International Journal of Knowledge Management, 5* (3), 38-53. doi:10.4018/jkm.2009070103

Kim, Y., Yu, S. și Lee, J. (2003). Planificarea strategiei de cunoștințe: Metodologie și caz. *Expert Systems with Applications, 24,* 295-307. doi:10.1016/S0957-4174(02)00158-6

Lane, C. și Probert, J. (2007). Aprovizionarea externă a cunoștințelor tehnologice de către - companiile farmaceutice din SUA: obiective strategice și relații inter-organizaționale. *Industrie și inovare, 14* (1), 5-25. doi:10.1080/13662710601130574

Laursen, K., & Mahnke, V. (2001). Cunoașterea strategiilor de vârf, tipurile de firme și - complementaritatea în practicile de resurse umane. *Journal of Management and Governance, 5,* 1-27. doi:10.1023/A:1017985623502

Liebeskind, JP (1996). Cunoașterea, strategia și teoria firmei. *Strategic Management Journal, 17,* 93-107.

Lopez, SP, Peon, JM și Vazquez Ordâs, CJ (2004). Gestionarea cunoștințelor: legătura dintre cultură și învățarea organizațională. *Journal of Knowledge Management, 8* (6), 93-104. doi:10.1108/13673270410567657

Maier, R., & Remus, U. (2003). Implementarea de strategii de management al cunoștințelor orientate pe proces . *Journal of Knowledge Management, 7* (4), 62-74. doi:10.1108/13673270310492958

McLaughlin, S. (2010). Șase principii pentru dezvoltarea unei strategii eficiente de transfer de cunoștințe. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 40* (2), 153-182.

Nickerson, JA și Silverman, BS (1998). Strategia de management al capitalului intelectual: fundamentul unei noi generații de afaceri de succes . *Journal of Knowledge Management, 1* (4), 320-331. doi:10.1108/EUM0000000004603

Revilla, E., Prieto, IM și Prado, BR (2010). Strategia de cunoștințe: relația sa cu dinamismul mediului și complexitatea dezvoltării produselor. *Managementul cunoștințelor și al proceselor , 17* (1), 36-47. doi:10.1002/kpm.339 Revilla, E., & Rodriguez, B. (2011). Viziunea de echipă în

dezvoltarea de produse: Cum contează strategia de cunoaștere. *Technovation, 31,* 118-127. doi:10.1016/j.technovation.2010.10.007

Shankar, R., Singh, MD, Gupta, A. și Narain, R. (2003). Planificare strategică pentru implementarea managementului cunoștințelor în - firmele de inginerie. *Studiu de lucru, 52(4),* 190-200. doi:10.1108/00438020310479036

Snyman, R. și Kruger, CJ (2004). Interdependența dintre managementul strategic și managementul strategic al cunoștințelor. *Journal of Knowledge Management, 8* (1), 5-19. doi:10.1108/13673270410523871

Southon, FCG, Todd, RJ și Seneque, M. (2002). Managementul cunoștințelor în trei organizații: un studiu explorator. *Journal of the American Society for Information Science and Technology, 53* (12), 1047-1059. doi:10.1002/ asi.10112

Storey, C. și Hull, FM (2010). Succesul dezvoltării serviciilor : O abordare contingentă prin strategie de cunoaștere. *Journal of Service Management, 21* (2), 140-161. doi:10.1108/09564231011039268

Syed-Ikhsan, SO S., & Rowland, F. (2004). Managementul cunoștințelor într-o organizație publică: un studiu privind relația dintre elementele organizaționale și performanța transferului de cunoștințe . *Journal of Knowledge Management, 8* (2), 95-111. doi:10.1108/13673270410529145

Ursic, D., Nikl, A., Mulej, M., & Smogave Cestar, A. (2006). Aspectul sistem-organizațional al unei organizații de învățare în companii. *Practică sistemică și cercetare de acțiune, 19* (1), 81-99. doi:10.1007/ s11213-005-9005-1

von Krogh, G., & Roos, J. (1995). O perspectivă asupra cunoștințelor, competenței și strategiei. *Personal Review, 24* (3), 56-76. doi:10.1108/00483489510089650

Wang, W.-T., & Bellardo, S. (2009). Rolul managementului cunoștințelor în realizarea unui management eficient al crizelor: un studiu de caz. *Journal of Information Science, 35* (6), 635-659. doi:10.1177/0165551509104234

Zack, MH (1999). Dezvoltarea unei strategii de cunoaștere. *California Management Review, 41* (3), 125-145.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Strategic Information Technology and Applications (IJSITA), Volumul 3, Numărul 1, editat de Caroline Howard, pp. 1-14, copyright 2012 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 10
Atribuirea oamenilor ca prioritate numărul unu:
Implicarea comunităților dezavantajate în cercetarea în domeniul sănătății

Walid El Ansari
Universitatea din Gloucestershire, Marea Britanie

ABSTRACT

Noțiunile de „pacient expert”, opțiunile utilizatorilor despre locul în care este oferită îngrijirea și de către cine și înțelegerea îmbunătățită între pacienți și lucrătorii din domeniul sănătății pentru continuitatea îngrijirii au toate implicații pentru planificarea forței de muncă și resursele umane. Sistemele moderne de sănătate și îngrijirea necesită o serie de contribuții ale pacienților și ale comunității pentru a fi relevante pentru utilizatorii lor. Cu toate acestea, parteneriatul cu comunitățile defavorizate în astfel de scopuri nu este o întreprindere ușoară. Astfel de eforturi de parteneriat trebuie să se bazeze pe o abordare participativă și să se confrunte cu multiple provocări. Având în vedere gama de părți interesate implicate, împărțirea terenului, a riscurilor și a resurselor care fac de obicei parte din astfel de eforturi necesită o luare în considerare atentă a tuturor partenerilor. Mai mult, există întotdeauna posibila epuizare a comunităților din cauza supra-cercetării în mod repetat, precum și lipsa de încredere inițială frecvent întâlnită între viitorii parteneri care nu au colaborat anterior. În astfel de circumstanțe, împărțirea activelor și concentrarea pe îmbunătățirea capacităților reciproce pentru un scop comun trebuie precizate clar de la început. În ciuda acestor provocări și a altora, în ultimul deceniu parteneriatele au devenit o cerință frecventă pentru asistența guvernamentală și a agenților de finanțare. Parteneriatele de cercetare care încorporează activele și valorile comunității se numără printre abordările definitorii ale soluționării problemelor sociale, în care parteneriatul a devenit componenta fundamentală și strategică a eforturilor menite să promoveze sănătatea comunității.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch010

INTRODUCERE: PARTENERIAȚII ȘI RELEVANȚA PENTRU ÎNGRIJIREA SĂNĂTĂȚII

Pacienților, clienților sau indivizilor li se atribuie acum prioritatea numărul unu pentru sistemele de sănătate și planificarea resurselor umane din domeniul sănătății (Hartzband & Groopman, 2009; Kobberdahl & Porter2009). O condiție prealabilă pentru o astfel de importanță este ca opiniile pacienților să fie ascultate și luate în considerare de către practicienii din domeniul sănătății, administratorii și factorii de decizie politică. Într-adevăr, în sectorul sănătății, ultimele decenii au fost martorii mai multor caracteristici care au avut un impact direct asupra confirmării faptului că oamenii/pacienții sunt apreciați ca - constituenți principali și esențiali ai sistemelor de sănătate eficiente. Un aspect este că, odată cu trecerea la furnizarea de îngrijiri centrate pe pacient, implicarea pacientului și educarea pacientului și „pacientul expert” (unde pacienții participă și sunt implicați în îngrijirea lor „formală” tradițională) a devenit acum scena centrală a sistemelor de sănătate și asistență socială. O astfel de implicare a pacienților cuprinde multe activități, de la implicarea lor în deciziile și regimurile individuale de tratament, prin consultarea pacienților până la lobby-ul colectiv al organizațiilor pentru a influența deciziile de politică de sănătate (Andersson & El Ansari, 2008; Andersson, Tritter și Wilson 2006). Scopul este implicarea pacientului și intervențiile centrate pe pacient (Coulter, 2006; Coulter & Ellins, 2006). Dar sănătatea a fost în mod tradițional un domeniu dominat de experți și, prin urmare, implicarea pacienților a fost o dezvoltare controversată la care unii profesioniști au rezistat (Shaw & Baker, 2004). Implicarea cu succes a pacientului se bazează pe cunoștințele sporite în materie de sănătate. Astfel, intervențiile pentru dezvoltarea capacității și alfabetizării în domeniul sănătății a grupurilor de utilizatori sunt de o importanță tot mai mare (Kickbusch, 2001) iar informațiile sunt vitale pentru a face alegerea semnificativă (Godolphin, Towle și McKendry, 2001). Într-adevăr, sistemele de sănătate vor trebui să ofere o mare cantitate de informații utilizatorilor acestor servicii de sănătate. În îngrijirea sănătății, managementul eficient al informațiilor este fundamental esențial pentru a asigura o îngrijire de înaltă calitate și rentabilă a pacientului (Jaspers și colab., 2000). Toate aceste caracteristici prezintă provocări pentru sistemele de sănătate și pentru rolul tradițional al profesioniștilor din domeniul sănătății.

Un al doilea aspect este creșterea semnificativă a opțiunilor privind locul în care este oferită îngrijirea și de către cine: furnizarea de îngrijire netradițională de către practicieni netradiționali (de exemplu, folosind o varietate de terapii complementare) și o serie de servicii de îngrijire comunitară (Mavundla, Toth și Mphelane, 2009; Zavradashvili și colab., 2009; contribuții în deciziile care sunt convenite de comun acord între aceștia și practicienii lor. O a treia provocare este îmbătrânirea populației, cu creșterea corespunzătoare a bolilor cronice, a afecțiunilor pe termen lung și a diferitelor grade ale unei game de dizabilități. În astfel de situații, pacientul nu este un client tranzitoriu, ci unul ale cărui abilități de autogestionare sunt critice. Astfel, cunoașterea și informațiile pacientului despre afecțiune(e) sunt vitale și înțelegerea pacientului-profesional pentru continuitatea îngrijirii este critică (Greenhalgh, 2009; Griffiths, Foster, Ramsay, Eldridge și Taylor, 2007).

Toate aceste provocări și solicitări au - implicații legate de puterea omului și forța de muncă. Pe de o parte, există o nevoie clară crescută de specialiști în domeniul informaticii medicale și medicale bine educați (Jaspers și colab., 2000). Acest lucru necesită inițiative proactive de formare a absolvenților în tehnologiile informației și comunicațiilor care sunt din ce în ce mai necesare în domeniul sănătății (Jaspers et al., 2000). Sistemele naționale

de îngrijire a sănătății sunt din ce în ce mai - solicitate să facă față problemelor și soluțiilor globale (Ball, Garets și Handler, 2003; Hasman, Safran și Takeda, 2003). De asemenea, a fost sugerată o „inechitate informațională”, în care cei cu cele mai grave probleme de sănătate sunt adesea cei cu cele mai slabe sisteme de informare în domeniul sănătății (Stansfield, 2007). În țările în curs de dezvoltare, problemele de informare a sănătății sunt exacerbate din cauza: absenței standardelor și a identificatorilor; fișe medicale care sunt în mare parte irecuperabile; date care adesea nu sunt agregate și analizate; existența unei abundente de indicatori pentru fiecare boală; și investițiile în sistemele informaționale de sănătate care sunt determinate de donatori, mai degrabă decât de construirea sistemului (Stansfield, 2007).

Îngrijirea personalizată se bazează pe importanța vocii individuale (pacientului) pentru tratament și concordanța cu regimurile. Ceea ce urmează este că managementul informațiilor strategice și de sănătate și informatica medicală/sănătății vor necesita parteneriate pentru a oferi impulsul pentru sofisticarea crescândă a sistemului de îngrijire a sănătății și a sistemelor de sănătate (Jaspers et al., 2000). Nu există nicio îndoială că eforturile de colaborare în domeniul sănătății și asistenței sociale sunt esențiale (Unitatea de excludere socială, 1998) pentru a se atinge obiectivele (Statham, 2000). De asemenea, acum este evident că problemele de sănătate și de îngrijire a sănătății sunt rareori rezultatul unui singur factor izolat, ci mai degrabă o consecință a etiologiilor multifactoriale. Prin urmare, nicio agenție, minister sau jucător nu poate remedia astfel de probleme. Deoarece bunăstarea oamenilor are multiple contexte de mediu, culturale, economice și sociale, soluțiile pentru o sănătate mai bună sunt toate unite, împletite și împletite. Acest lucru necesită ca toate părțile interesate (inclusiv pacienții) să lucreze împreună într-o manieră coordonată (El Ansari, 2008). Cu toate acestea, în general, în domeniul sănătății și al îngrijirii sănătății, multe dintre vocile pacienților și ale oamenilor care sunt difuzate și auzite sunt canalizate prin intermediul canalelor de colaborare de servicii sau de cercetare între cadre universitare, personalul serviciilor de sănătate și laici și pacienți (Erwin, Blumenthal, Chapel, &Allwood, 2004; Maurana, Goldenberg și Hathaway, 2000).

Pentru sistemele de sănătate și sociale de astăzi, exemplele de varietate de provocări care ar putea beneficia de inițiativele de colaborare sunt abundente. Acestea variază de la prevenirea bolilor la promovarea sănătății și de la educația pentru sănătate și managementul bolilor până la probleme sociale. Acestea includ: imunizarea; HIV/SIDA; sarcina la adolescenta ; violența în comunități; violența partenerului intim; bande de stradă; Orașe sănătoase; abuzul de droguri sau alcool (Hallfors, Cho, Livert și Kadushin, 2002; Mansergh, Rohrbach, Montgomery, Pentz și Johnson, 1996); inactivitate fizică; și dezvoltarea pozitivă a tinerilor (Kegler & Wyatt, 2003). Acestea includ, de asemenea, obezitatea și gestionarea greutății ; educație interprofesională în domeniul sănătății bazată pe comunitate și sensibilă la comunitate; prevenirea rănirii copiilor; boli infecțioase (El Ansari, 2006); și promovarea sănătății materne, printre altele. Parteneriatele sunt, de asemenea, vehicule comune pentru abordarea disparităților de sănătate și sociale (Wynn și colab., 2006) și sunt, în general, folosite pentru îmbunătățirea sănătății comunitare (Shortell și colab., 2002). Pe măsură ce sistemele de sănătate din întreaga lume se luptă cu cererile tot mai mari pentru resurse limitate de asistență medicală, apelul la alianțe, colaborare și parteneriat poate fi auzit (Popay & Williams, 1998).

Parteneriate de cercetare

Consecința unei astfel de stări de lucruri este că implicarea într-o manieră de colaborare cu pacienții și comunitățile pe care le deservim este

o condiție prealabilă critică pentru orice inițiativă comună care implică acești oameni. Un canal comun pentru astfel de activități este sub forma parteneriatelor de cercetare colaborativă. Un parteneriat de cercetare este definit ca o abordare participativă „centrată pe comunitate” (Singer, 1993) a cercetării care implică în mod echitabil membrii comunității, reprezentanții agenților și cercetătorii (Israel, Schulz, Parker & Becker, 1998). Astfel de parteneriate vizează îmbunătățirea bazei de dovezi pentru practică; cu toate acestea, multe dificultăți care se suprapun stau la baza acestor eforturi (Israel, Schurman și Hugentobler, 1992). De exemplu, trebuie să fim conștienți de sistemele de valori ale partenerilor (Richards, 1996). În mod similar, costurile prevăzute și beneficiile așteptate care ar putea avea părțile interesate în urma unor astfel de acorduri de parteneriat necesită o analiză amănunțită. Procesele de împuternicire multidirecționale (Mc Millan, Florin, Stevenson, Kerman și Mitchell, 1995) și transferurile de capacitate între toți actorii implicați într-un parteneriat necesită reflecție și deliberare. În plus, relațiile între parteneri, regulile și procedurile care decurg, rolurile colaboratorilor și ale părților interesate, precum și problemele de conducere (Alexan der, Zakocs, Earp și French, 2006; Jooste, 2004) necesită o bună cunoaștere a complexității parteneriatelor de lucru. Cercetarea multidisciplinară, etică, care este relevantă pentru pacienții și comunitățile participanți, trebuie concepută într-o manieră consultativă, în care toți partenerii sunt implicați cu adevărat în „parterul” inițiativei. Efortul trebuie convenit spre satisfacția tuturor partenerilor, implementat cu succes într-o manieră responsabilă, iar procesele și rezultatele să fie diseminate pe scară largă pe forumurile relevante.

Ceea ce reiese este că este esențial, pentru a obține un efect sinergic al parteneriatului (Weiss, Anderson și Lasker, 2002), ca acești factori și alții să fie în vigoare (Zakocs & Edwards, 2006). Nu este surprinzător că întregul sistem de abordare a sănătății a încurajat lucrul în parteneriat (Department of Health, 2000a), și în special în sectorul sănătății „Parteneriatul în acțiune” a fost promovat de politicile guvernamentale de sănătate (Department of Health, 2000b). În mod similar, parteneriatele de succes între comunitățile indigene și cercetători au devenit din ce în ce mai importante (Barnes, 2000). De înțeles, astfel de inițiative vin cu un set de provocări (Gil de Gibaja, 2001).

Acest capitol subliniază construirea de parteneriate de cercetare între cercetătorii academicieni și comunitățile participante în ceea ce privește problemele legate de forța de muncă și planificarea forței de muncă. Descrie colaborarea în cercetare cu cinci comunități diferite, anterior dezavantajate din Africa de Sud (SA). Cercetarea a fost întreprinsă la scurt timp după primele alegeri democratice din SA; unde colaborarea, consultarea și statutul egal, vocile și contribuțiile au fost toate concepte noi pentru toți cei implicați în inițiativă.

Capitolul începe cu o introducere care evidențiază parteneriatele și relevanța pentru îngrijirea sănătății. Apoi ia în considerare unele dintre problemele care necesită atenție atunci când cercetătorii se asociază cu pacienții și cu comunitățile. Mai departe, descrie o inițiativă de parteneriat cu mai multe locații din Africa de Sud, care a fost finanțată de Fundația Kellogg și oferă un model conceptual pentru a ghida parteneriatele dintre cercetători și pacienți. Detaliază apoi provocările care au fost întâlnite în planificarea și implementarea unui parteneriat de cercetare între autor și aceste inițiative de parteneriat. Acesta oferă idei și exemple despre cum poate fi întreprins un astfel de parteneriat de cercetare. De asemenea, se bazează pe experiența de viață reală a autorului de a trăi și de a lucra cu comunități destul de izolate din cinci provincii din Africa de Sud timp de câțiva ani. În cele din urmă, evidențiază, prin intermediul unei discuții reflexive, numeroasele probleme legate de modul în care astfel de parteneriate de cercetare trebuie

să privilegieze vocile oamenilor, să respecte tradițiile locale și să fie sigure din punct de vedere cultural.

CERCETARE CU PACIENȚI ȘI CU COMUNITATILE

Parteneriatul cu pacienții și cu comunitățile este o strategie din ce în ce mai importantă pentru cercetarea de succes în domeniul sănătății publice, în ciuda faptului că parteneriatele dintre profani/pacienți și cercetători sunt dificile (Klein, Williams și Witbrodt, 1999). Cu toate acestea, practicienii din domeniul sănătății și activiștii comunitari apreciază valoarea lucrului cu comunitățile (El Ansari & Phillips, 2001) și virtuțile implicării pacienților. Ca rezultat, o serie de parteneriate de cercetare și modele de parteneriat au ieșit în prim-plan. Acestea includ cercetare-acțiune participativă (Klein și colab., 1999), consorții de cercetare comunitară colaborativă (Sanstad, Stall, Goldstein, Everett și Brousseau, 1999), parteneriat cu tinerii în cercetarea colaborativă (Harper și Carver, 1999) sau eforturile comune axate pe cercetare între cercetători academicieni și oameni laici (Phillip, 202). Colectiv, aceste eforturi provoacă inechitățile sociale, structurale și fizice de mediu prin implicarea activă a membrilor comunității, reprezentanților organizațiilor și cercetătorilor în toate aspectele procesului de cercetare. Există seturi bine definite de provocări care se confruntă cu astfel de eforturi.

Pentru parteneriatele de cercetare între cadre universitare și comunități, comunitatea este, de fapt, locul în care au loc cercetarea, prevenirea și intervenția (MacQueen și colab., 2001). Cu toate acestea, adesea în aceleași comunități, din păcate, rezistența la cercetare este întâlnită în termeni de suspiciune, conflict sau neprietenie. Aceste sentimente, în sine, nu reprezintă un punct de plecare excelent pentru o inițiativă de parteneriat în devenire, în care scopul este de a crește puterea de bază, de a promova angajamentul civic, de a spori diversitatea, de a intensifica advocacy și de a spori schimbarea (Wolff, 2001). În SA astfel de sentimente au fost complicate de o istorie care a fost caracterizată de politica de separare și de variații de interpretare . Strategiile anterioare, practicile de segregare și dezvoltarea rasială separată au dus la furnizarea incongruentă de resurse, facilități, educație și locuri de muncă. Asemenea separari istorice geografice, sociale si politice au generat consecinte in raport cu eforturile de parteneriat pentru dezvoltare si sanatate in SA. Cu toate acestea, comunitățile defavorizate și laicii sunt adesea dispuși să facă sacrificii pentru a se implica în astfel de activități colaborative (El Ansari & Phillips, 2004).

PARTENERIATE ÎN AFRICA DE SUD

Accentul acestei secțiuni este inițiativele Parteneriate în educația profesiilor din sănătate (HPE) din SA. În anii 1990, au fost inițiate șapte parteneriate în diferite provincii din SA, ca inițiative comune între furnizorii locali/regionali de servicii de sănătate, instituțiile de formare academică și comunitățile locale. Fundația WK Kellogg a susținut aceste parteneriate ca eforturi de colaborare pentru a influența educația profesioniștilor din domeniul sănătății pentru a fi mai sensibilă la comunitate. Au implicat - comunitatea universitară; sistem de sănătate universitar-local; și relațiile dintre sistemul local de sănătate și comunitate. Partenerii participanți au determinat împreună problemele prioritare și au planificat bazele educaționale pentru HPE (El Ansari, 2002). Pentru un sentiment de egalitate, comitetul de conducere al fiecărui parteneriat cuprindea 25% servicii de sănătate, 25% instituții academice și 50% membri ai comunității. Cu toate acestea, a existat o problemă critică.

La acel moment al istoriei SA, nu existau modele locale pe care să se bazeze. Parteneriatele aveau nevoie de îndrumări în implementarea

activităților și programelor lor și de sprijin în evaluarea funcționării și performanței lor, pentru a obține o perspectivă asupra deficiențelor și succeselor lor . De altfel, în același timp, pe un alt continent, autorul își concentra activitatea de doctorat pentru a dezvolta metodologii adecvate pentru cercetarea și evaluarea parteneriatelor în - medii defavorizate.

Aspirația laicilor de a evalua parteneriatele, de a revizui eforturile lor de colaborare și de a-și spori expertiza în evaluarea întreprinderii lor comune a fost întâmpinată cu dorința autorului de a avea parteneriate care să se implice intens în munca de evaluare. Aceasta a stat la baza schimburilor pe care urma să se bazeze ulterior o colaborare reciprocă. Parteneriatele și autorul au trecut printr-o comunicare regulată de un an . În acest timp, cele mai multe dintre problemele atât ale parteneriatului, cât și ale autorului au ieșit la vedere pentru dezbateri, clarificări și, acolo unde era posibil, consens. Prin urmare, perspectiva unui parteneriat de cercetare bazat pe contribuții egale din partea cetățenilor laici și a autorului începea să se concretizeze. Împreună, parteneriatele și autorul au lucrat, într-o abordare constantă și progresivă , asupra preocupărilor reciproce pentru a preciza, a rezolva și a consimți asupra regulilor de angajament. Au apărut multe probleme. și au fost întrețesute și oferă îndrumări empirice pentru desfășurarea

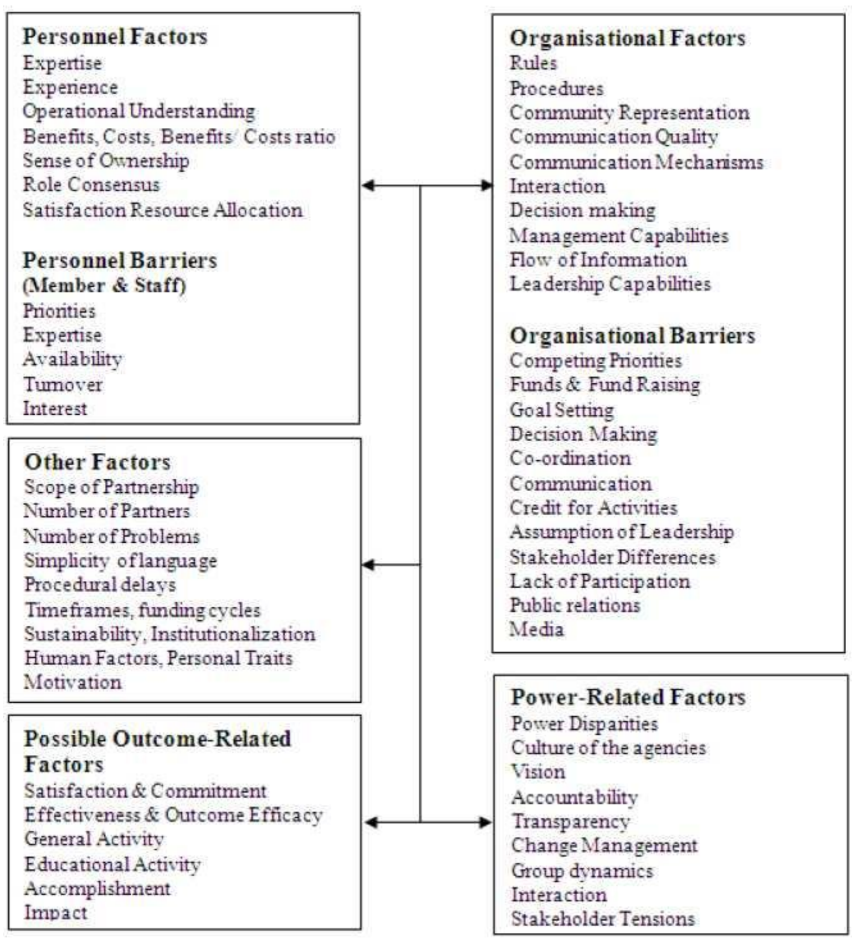
diferitelor activități atunci când cercetătorii se angajează în muncă în colaborare cu comunitățile lor respective.

UN MODEL CONCEPTUAL

Grupurile intrinseci și extrinseci de factori care sunt vitali pentru un parteneriat de cercetare de succes sunt ilustrate în Figura 1. Figura ilustrează faptul că funcționarea eficientă a parteneriatului se bazează pe mulți piloni care interacționează. Caracteristicile multiple abordează factorii de personal și barierele; factori organizatorici și bariere; trăsături umane și personale; factori legați de putere; factori de timp; și rezultate. Având în vedere că variabilele sunt întrețesute, acest lucru face ca diverșii factori să fie dificil de izolat și, atunci când evaluările sunt comandate, dificil de atribuit ceea ce a condus la eficacitatea unui parteneriat. Caracteristicile multiple evidențiate în figură permit parteneriatelor să-și atingă obiectivele comune.

Un punct foarte important de remarcat este faptul că factorii ilustrați în model sunt generici, interacționați și flexibili. Intr-adevar sunt! Cu siguranță nu există un model unic pentru parteneriate și nu ar fi de dorit (și poate chiar - contraproductiv) să existe modele fixe, deoarece acestea ar putea împiedica creativitatea, inovația, originalitatea și inspirația, care sunt aspectele esențiale care caracterizează parteneriatele de

Figure 1. A conceptual framework for appreciating partnership functioning



lucru. Mai degrabă, ceea ce este disponibil din literatura publicată este o serie de factori, o varietate de premise, o serie de caracteristici, un sortiment de principii și atribute, un grup de elemente, o colecție de caracteristici și un amestec de calități care lucrează împreună într-un mod complex pentru a genera un parteneriat eficient. Deloc surprinzător, s-au stabilit parteneriate în diferite continente și țări , cu diferiți părți interesate și diverși parteneri, cu scopuri, scopuri și obiective diferite și cu rezultate foarte diferite, dar o caracteristică rămâne întotdeauna aceeași. Acestea sunt provocările cu care se confruntă astfel de parteneriate sunt de obicei identice, indiferent de țară, părți interesate, obiective sau rezultate. Acest lucru se datorează faptului că multe alte provocări cu care se confruntă parteneriatele sunt generate de simplul fapt că oameni din diferite agenții și organizații și cu valori și tradiții diferite lucrează împreună. În schimb, mult mai puține dintre provocările cu care se confruntă parteneriatele sunt atribuite ceea ce partenerii încearcă de fapt să realizeze și să realizeze. Implicația este că, deși stabilirea unui parteneriat de lucru este o știință cu o bază de dovezi din ce în ce mai mare, este și o „artă” în măsura în care necesită imaginație, previziune și experimentare. Acest lucru evidențiază importanța înțelegerii simultane a „proceselor” parteneriatelor, mai degrabă decât a se concentra doar asupra rezultatelor (Granner & Sharpe, 2004) și a recunoașterii complexității unui astfel de mod de lucru (Grice, 2001; Mitchell & Shortell, 2000; Mizrahi & Rosenthal, 22001).

PROVOCĂRILE PARTENERIATULUI DE CERCETARE

Tensiuni

O provocare timpurie a fost aceea că agențiile și organizațiile comunitare orientate spre servicii ar putea percepe cercetarea evaluativă ca insensibilă, irelevantă sau o amenințare la adresa vieții private, a personalului sau a finanțării programelor (Goede & El Ansari, 2003; Klein și colab., 1999). Cercetătorii trebuie să fie conștienți de faptul că colaborarea între furnizorii de servicii și cercetători este dificilă (Butterfoss & Kegler 2002), că culturile lumilor serviciilor și cercetării ar putea fi conflictuale și că uniunile dintre comunitate și campus necesită multă muncă de bază (Cavanaugh & Cheney, 2002). Prin urmare, investiția de timp și efort în stabilirea și menținerea contactului și construirea relațiilor și a încrederii este importantă, chiar înainte ca potențialii parteneri să se întâlnească în persoană pentru prima dată. Un cercetător trebuie să clarifice că, în calitate de cercetător extern, el sau ea reprezintă o amenințare minimă sau deloc pentru parteneriat. În mod similar, cercetătorii trebuie să încerce frecvent să identifice și să elimine orice distanță socială sau culturală dintre ei și laicii participanți. Astfel, colectiv ambele părți trebuie să definească termenii angajării lor în cercetare; să ajungă la un consens atunci când viziunile lor diferă; să mențină atitudini respectuoase pe tot parcursul efortului; să construiască relații durabile între ei (Polivka, Dresbach, Heimlich și Elliott, 2001); să creeze grupuri de lucru care să contribuie la diferitele componente ale lucrării de cercetare; și de a negocia proprietatea și conducerea în colaborare (TurningPoint, 2001). Toate acestea înseamnă primirea de sfaturi și contribuții de la toți partenerii și evitarea dublărilor. În acest sens, autorul a trebuit să ia în considerare o gamă largă de perspective și puncte de vedere cu mai multe părți interesate: instituțiile academice de formare medicală și asistență medicală; o serie de furnizori naționali, provinciali, municipali și locali de servicii de sănătate; o varietate de alte agenții de voluntariat și statutare și organizații neguvernamentale; și comunitățile laice beneficiare și grupurile civice. În cazul acestor parteneriate sud-africane , a fost clar că scopul cercetării a fost de a oferi informații care ar putea

facilita schimbări pozitive, mai degrabă decât de a verifica rezultatele obținute în raport cu obiectivele declarate inițial. Intenția și scopul parteneriatului a fost de a îmbunătăți, nu de a dovedi. În general, în cadrul parteneriatelor, tensiunile descrise mai sus pot fi reduse atunci când cercetătorii, oamenii, părțile interesate și pacienții simt că dețin proprietatea colectivă pentru parteneriatul lor.

Proprietatea colectivă

În parteneriate, un sentiment colectiv de proprietate este esențial. Este necesar să se diminueze atât marginalizarea altor forme de cunoaștere a popoarelor, cât și distanța dintre universitate și comunitate (El Ansari et al., 2002). Se îndepărtează de o mentalitate „ei și noi" (Pietroni & Chase, 1993). Prin urmare, cercetătorii trebuie să încerce să implice laici și pacienți în co- responsabilitate de la parter al parteneriatului lor. O proprietate colectivă este crucială pentru a obține beneficiile abordării participative în cercetarea în domeniul sănătății publice. În cursul anului anterior studiului, autorul a consultat parteneriatele pentru opiniile lor cu privire la scopurile cercetării, întrebările și rolurile potențiale ale fiecărui partener. Părerile comunității și agenda de cercetare au fost esențiale dacă urma să se realizeze un angajament reciproc pe termen lung. Cercetătorii trebuie, de asemenea, să fie atenți la proprietatea comună a deciziilor, iar atunci când comunitatea este implicată la începutul parteneriatului, proprietatea este dezvoltată treptat. Succesul parteneriatului depinde de co-proprietate și coresponsabilitate. Indivizii sunt sceptici cu privire la faptul că a fi parteneri egali poate deveni o realitate a proprietății partajate. Astfel, la începutul terenului, la fiecare parteneriat, este esențial să se dezvolte norme de cercetare convenite în comun și o diviziune echitabilă a muncii care să promoveze sensibilitatea și respectul. Mai mult decât atât, pentru ca circumscripții să simtă că au o proprietate colectivă pentru parteneriatul lor, viziunile tuturor părților implicate trebuie să fie congruente și să fie incluse în planificarea și implementarea parteneriatului, iar bazele de putere ale părților (autorul/cercetatorul, partenerii „profesioniști" care sunt implicați în parteneriat și profanii) nu trebuie să fie disparate.

Viziune și putere

Congruența dintre propriile agende ale comunităților și ale cercetătorului trebuia să fie realizată. Pentru a realiza acest lucru, ambele părți au trebuit să recunoască în mod explicit că există dezechilibre de putere între profesioniști și grupurile defavorizate cu care lucrează. Este important ca cunoștințele laice să fie luate în serios. Puterea îmbrățișează cunoștințele dobândite pentru a influența resursele și politicile (puterea cunoașterii); competențe în utilizarea datelor și informațiilor (puterea informațională, „știi ce"); capacitățile părților interesate (puterea tehnică, „know how"); și accesul la resurse și fonduri (putere economică) (El Ansari et al., 2002). La începutul procesului, autorul și-a propus să prevină (și să facă față) oricărei suspiciuni, întâlniri ale caucusului sau posibile neîncrederi (El Ansari & Phillips, 2001). Procedând astfel, cercetătorii trebuie să recunoască faptul că persoana centrală este destinatarul și pacientul, mai degrabă decât furnizorul. Prin urmare, controlul nu trebuie să fie în mâinile profesioniștilor. În consecință, este esențial să se desfășoare negocieri timpurii și îndelungate pentru o congruență optimă între tema de cercetare și nevoile comunității. Împreună, profanii și cercetătorii ar trebui să întreprindă mai multe perfecționări ale obiectivelor cercetării. Împreună, aceștia trebuie să decidă dacă scopul cercetării se va concentra pe caracteristici programatice operaționale de zi cu zi (importante pentru comunitatea neprofesională) sau pe întrebări de politică care caută răspunsuri pe mai multe site-uri finanțate

(care atrage donatorii). Ideea este de a afișa negocieri flexibile atât pentru prioritățile științifice și comunitare, cât și utilitatea acestei evaluări de cercetare colaborativă. Pentru a asigura viziunile partenerilor și o bază de putere egală, trebuie luate în considerare sistemele de valori ale partenerilor și modurile lor unice de „a face afaceri”.

Sisteme de valori

Diversitatea și multiplicitatea părților interesate sunt susceptibile de a genera diferite sisteme de valori, filozofii, ipoteze și convingeri despre cercetare care necesită o conceptualizare bazată pe valori (Buchanan, 1996). Când cercetătorul este obișnuit cu proiectele bazate pe principiile practicii științifice, parteneriatele cu pacienții laici necesită o schimbare pentru a include și integra valorile comunității locale (Allison, 1996). Această împărtășire a valorilor și obiectivelor reciproce, cu o afiliație largă și diversificată, este o sarcină esențială. Vocabularul care este folosit între cercetători și furnizorii de servicii trebuie să faciliteze dialogul, comunicarea, responsabilitățile și planurile de acțiune (Binson, Harper, Grinstad și Sanstad, 1997). Sistemele de valori ale partenerilor determină, de asemenea, ce costuri sunt acceptabile pentru ei și ce beneficii ar fi apreciate, pe baza preferințelor și priorităților părților interesate. Prin urmare, este necesar ca un cercetător să se angajeze în schimburi multiple și perfecționări de idei reciproce până când scopul lucrării este convenit și până când grupurile de conducere ale parteneriatelor participante își dau acordul cu cercetarea. În mod colectiv, ambele părți lucrează împreună, astfel încât întrebările de cercetare să fie de interes și de relevanță pentru părțile interesate și, treptat, trebuie să apară un sentiment de coproprietate asupra cercetării, mai ales atunci când nu a existat o interacțiune directă anterioară înainte de cercetare.

Astfel, pentru a aprecia mai bine cultura, autorul a petrecut câteva luni la fiecare dintre cele cinci parteneriate sud-africane, unde, odată cu angajarea laicilor, autorul a început să colecteze datele convenite. Interacțiunile unui cercetător cu comunitatea sunt posibile printr-o înțelegere mai profundă a setărilor, contextelor și valorilor acestora. Împărtășindu-și festivitățile culturale, viziunile, ocaziile și adunările sociale, succesele și evenimentele speciale, distanța dintre autor și comunitatea de laici s-ar micșora. Prin urmare, tot timpul, autorul a fost atent la orice dominație profesională sau temeri ale comunității care ar reprezenta bariere în calea proprietății comune. Este într-adevăr adevărat că puterea oamenilor împreună cu autoritatea profesională pot maximiza impactul colaborării (Harper & Carver, 1999). Mai mult decât atât, valorile fiecărui partener (fie că este cercetător, practician sau pacient) vor influența în cele din urmă percepțiile fiecărei părți interesate asupra costurilor pe care le suportă fiecare în parteneriatul lor și a beneficiilor care rezultă din implicarea lor.

Costuri și Beneficii

Costurile și beneficiile colaborării în cercetare atât pentru cercetător, cât și pentru profani trebuie să fie evaluate de la început (El Ansari & Phillips, 2004). Participarea parteneriatelor ar oferi cercetătorului acces la circumscripțiile și agențiile lor, va ajuta la colectarea datelor (și analiza de bază) și, atunci când este fezabil, ar asigura transportul prin programele lor multiple care au fost dispersate în diferite localități . Acestea reprezintă costuri pentru comunitate. În schimb, în cadrul fiecărui parteneriat, autorul a instruit câțiva membri laici în ceea ce privește colectarea datelor și unele analize fundamentale a datelor, a ținut discuții și dezbateri despre lucrul în parteneriat și provocările asociate cu acesta, a împărtășit o parte din literatura publicată și a diseminat exemple de lecții învățate din celelalte parteneriate pe care autorul le cerceta și el. Mai mult decât atât, pe măsură ce cercetarea a progresat, autorul a transmis parteneriatelor

concluziile provizorii ale cercetării pentru a le îmbunătăți politicile și practicile. Acestea reprezintă beneficii pentru comunitate. Asemenea acțiuni participative contribuie la transferul abilităților de cercetare către profanii parteneriatului în ceea ce privește tehnicile de colectare și analiză a datelor, aplicații software și alte provocări de cercetare (beneficii pentru comunitate). Aceste contribuții colaborative la împuternicirea unei baze de expertiză locală ar spori, la rândul lor, capacitatea de cercetare a efortului de colaborare după ce cercetătorul părăsește proiectele.

În legătură cu cheltuielile reale, nu au existat costuri monetare pentru parteneriate în ceea ce privește taxele de evaluare, deoarece autorul a asigurat anterior o finanțare moderată pentru cercetare din Marea Britanie (fără costuri reale pentru comunitate). Pentru a evalua în mod realist multiplele aspecte ale parteneriatelor, autorul a petrecut timp considerabil cu parteneriatele pentru a colecta datele, a le introduce în computer, a le analiza și a scrie rezultatele (costuri pentru cercetător). În schimb, autorul și-a scris teza de doctorat pe baza lucrării și va disemina rezultatele (beneficii pentru cercetător și comunitate). Pe scurt, cercetătorii trebuie să se gândească la timpul necesar altor obligații pentru ca parteneriatele să participe la cercetare. Aceasta și alte aspecte au necesitat sprijin din partea conducerii parteneriatelor, o apreciere a efortului de lucru comun și o recunoaștere a potențialelor abilități care ar putea acumula parteneriate fără presiune pentru un angajament suplimentar. Cercetătorii trebuie, de asemenea, să se gândească atât la influența rotației personalului din parteneriate, cât și la instabilitatea organizației comunitare asupra evaluării, precum și la impactul finanțării limitate a unora dintre programele parteneriatelor pentru întregul efort de cercetare. Un cost comun care descurajează oamenii de la implicarea într-un parteneriat este potențialul unui sentiment neplăcut că parteneriatul nu joacă de fapt un rol în reducerea efectivă a oricăror decalaje între profesioniști și laici din comunitate. În schimb, atunci când astfel de decalaje sunt reduse sau eliminate cu totul, acest lucru reprezintă un beneficiu clar și un stimulent pentru participarea angajată în continuare a pacienților și a profanilor.

Reducerea decalajului

Reducerea oricăror decalaje culturale (și sociale) existente între comunitate și cercetător este un alt factor (Vega, 1992). Atunci când lucrează cu comunitățile, cercetătorii trebuie să reflecteze unde ar trebui să fie cel mai bine staționați fizic în timpul executării cercetării. Când autorul a stat, a trăit și a lucrat în cartierul comunității, a observat și a învățat mai multe despre probleme și contexte decât ar fi fost posibil dacă ar fi fost staționat în altă parte (de exemplu, pe terenul universității sau într-un departament de servicii medicale). Prin urmare, cercetătorii trebuie să fie pregătiți să se îndepărteze de „turnurile lor de fildeș" pentru a afla mai multe despre pacienții și oamenii cu care lucrează. Acest lucru are avantajul suplimentar de a sublinia relațiile echitabile dintre toți ca parteneri de cercetare egali , înlăturând astfel orice sentiment de dominație profesională. Prin interacțiuni și relații în comunitate, cercetătorul creează conexiuni și hrănește relațiile în devenire. Se creează o interdependență în care cunoștințele și baza de cercetare ale cercetătorului sunt - amalgamate cu percepțiile și înțelegerile comunității. Prin schimburi recurente, ambele părți, în calitate de parteneri, reduc colectiv diferența, fără comandă din partea profesioniștilor sau îngrijorări din partea laicilor. Acest lucru este important pentru implicarea comunității și a pacienților.

Acest proces de a trăi intenționat printre oamenii din localitățile care au participat la cercetare poate să nu fie întotdeauna unul ușor. Unele zone nu aveau apă curentă sau electricitate, în timp ce altele erau riscante, având în vedere prevalența armelor și a violenței în SA. Totuși, a

fost cel mai direct mod de a înțelege cu adevărat de ce îi preocupau acești oameni și care au fost inspirațiile lor colective. Având în vedere ratele de alfabetizare din SA la acea vreme și pentru a reduce decalajul, a fost de asemenea important să luăm în considerare colectiv care vor fi mijloacele de diseminare scrise, verbale sau alte mijloace și când vor fi lansate; precum și natura oricărei analize intermediare a datelor care ar fi întreprinsă și sfaturile care ar fi oferite în timp ce sunteți pe teren. Cu toate acestea, pentru ca orice decalaj stabilit să fie redus sau abolit, împuternicirea și transferul de capacitate acționează ca „conductă de egalizare".

Împuternicire și transfer de capacități

O concepție greșită comună este că împuternicirea și transferul de capacitate este ceva care curge, într-o manieră unidirecțională, de obicei de la cercetător la comunitate. Acest lucru este foarte neadevărat. În eforturile autentice de parteneriat, nu este dezvoltată doar capacitatea comunității, ci mai degrabă un proces de co-învățare și abilitare care este inițiat și menținut, ceea ce facilitează transferul reciproc de cunoștințe, abilități, capacități și putere către toți partenerii (Nyden & Wiewel, 1992). În multe cazuri, cadrele universitare și-au supraevaluat propriile talente și abilități și, invers, comunitățile și grupurile oprimate și-au subestimat abilitățile într-o serie de domenii. Împuternicirea este un proces în două sensuri, în care gândirea, comportamentul, consolidarea capacităților, co-învățarea, comunicarea, facilitarea, inovarea, experimentarea, precum și transferul de expertiză, sunt reciproce pentru a realiza comunități și sisteme publice sănătoase și juste. Este un flux care merge recursiv înainte și înapoi, pentru ca participanții laici și pacienții să nu perceapă cercetarea ca pe o „afacere" universitară de elită care are loc „acolo" și este întreprinsă de „acești oameni". În același mod în care cercetătorii universitari trebuie să găsească modalități de sprijin pentru a împuternici și încuraja potențialii savanți comunitari să se implice în cercetări comunitare creative, care rezolvă problemele, membrii comunității trebuie, în mod similar, să-și transfere cunoștințele laice câștigate de mult în organizarea comunității, ajungând la comunitățile țintă și lucrând cu grupurile comunitare către cercetătorii academici. Este într-adevăr un proces diadic responsabil și inovator, cu datoria de a rezolva probleme și de a consolida abilitățile de cercetare ale tuturor partenerilor. Prin urmare, atât cercetătorul, cât și comunitatea trebuie să judece limbajul și jargonul tehnic care sunt folosite între părțile interesate. În mod similar, pe lângă reviste și alte instituții academice, trebuie să existe o dezbatere cu privire la utilizarea întâlnirilor și oportunităților locale care utilizează un limbaj non-tehnic pentru a comunica rezultatele.

În cadrul parteneriatului de cercetare cu comunitățile sud-africane, autorul și localnicii au angajat și au extins colectiv un repertoriu de metode multidisciplinare și pluraliste pentru a examina problemele care îi preocupau. Aceasta a inclus aspecte ale anchetei naturaliste (interviuri) care sunt adecvate pentru furnizarea de informații și context aprofundat, precum și procese și rezultate pentru furnizori și comunități. În plus, ambele părți au utilizat, de asemenea, o abordare cantitativă (sondaj) pentru a surprinde și a obține o înțelegere a numeroaselor fapte cu privire la gama de fațete ale parteneriatelor lor. În calitate de parteneri, ei au folosit o evaluare pluralistă care utilizează dovezi din mai multe surse, folosind diferite metode pentru a genera concluzii privind rezultatele (Bill ings, 2000). Dar utilizarea mai multor metode pe mai multe site-uri pentru a rezolva o întrebare de cercetare nu este un proces ușor. Pe de o parte, o astfel de cercetare în cluster este utilă în agregarea datelor pentru a găsi comunități și/sau contraste. Pe de altă parte, modul în care mecanismele de asigurare a calității ar fi implementate, monitorizate și menținute, în special în cercetarea pe mai multe locații, a consumat o mare parte din deliberările și din

timpul partenerilor. Dificultățile sunt, de asemenea, sporite atunci când o comunitate cuprinde mai multe facțiuni concurente sau diverse agenții voluntare, civice și organizații neguvernamentale. Cu toate acestea, implicarea mai multor puncte de vedere crește fezabilitatea politică a cercetării. Prin urmare, este esențial ca cercetătorii să fie atenți la menținerea egalității și neutralității tot timpul, păstrând în același timp onestitatea, integritatea, încrederea, empatia, compasiunea, confidențialitatea , respectul, responsabilitatea, autoevaluarea critică și angajamentul. Astfel, un grad ridicat de conștientizare etică este cu adevărat esențial atunci când interacționați cu comunitățile.

DISCUȚIE REFLECTIVĂ

Parteneriatele sunt o componentă critică în stabilirea acordurilor de colaborare pentru a obține rezultate îmbunătățite. Parteneriatele sunt necesare acum mai mult ca niciodată (Wolff, 2001), în special în vremurile actuale de turbulențe economice critice, unde dificultățile economice susținute au dus la o funcționare fizică, psihologică și cognitivă mai slabă (Lynch, Kaplan și Shema, 1997). Sănătatea publică și informatica de sănătate publică oferă informații prețioase și oportune despre sănătate, sistematizate într-o serie de sisteme informaționale. Trebuie remarcat faptul că parteneriatele pentru sănătate și informatica sănătății nu au doar funcția de a acționa ca un depozit de informații valoroase în domeniul sănătății, ci și pentru a aduce și a îmbunătăți sănătatea individuală a pacientului și a populației. Acest lucru se poate întâmpla cu adevărat atunci când vocile și opiniile indivizilor/pacienților și oamenilor sunt atribuite ca prioritate maximă.

Pe lângă provocările inerente abordării colaborative, în special parteneriatele care vizează consolidarea resurselor umane pentru informatica de sănătate publică prezintă provocări separate. Acestea includ utilizarea adecvată a tehnologiilor informaționale; impedimentele culturale, sociale și politice; metricile de evaluare pentru sistemele informaționale de sănătate publică; standardele pentru schimbul de date; și educația și formarea informaticienilor și cercetătorilor în domeniul sănătății publice (Detmer, 2007). Acest lucru este și mai complicat de marea varietate de domenii informatice: informatică clinică aplicată; informatica de cercetare clinica; informatica de sanatate publica/populatie; bioinformatica translațională; informatica de asistenta medicala; și informatica politicilor publice (Detmer, 2007). Toate acestea evidențiază nevoia de a crea o forță de muncă calificată în domeniul informaticii prin intermediul parteneriatelor și al împerecherii dintre universități și site-uri de implementare efective. O astfel de forță de muncă „informatică” ar include medici ; asistente medicale; farmaciști; oameni de știință în informatică, informație și comportament; ingineri biomedici; cercetători academicieni; educatori; manageri de tehnologia informației; și partenerii corporativi afiliați (Detmer, 2007). Prin urmare, parteneriatele sunt în mod inevitabil necesare între multe părți interesate . Acestea ar putea include, de asemenea, ministerele sănătății (de district, regional și național); cercetători și evaluatori; legiuitori și analiști politici; ONG-uri și organizații de consumatori; grupuri de advocacy; comunități și pacienți; jurnalisti; furnizorii de servicii de sănătate și asigurătorii din sectorul privat; și donatori și agenții internaționale (Stansfield, 2007). Astfel de parteneriate vor trebui să facă față multor provocări pentru a valorifica experiența sectorului privat ; identificarea standardelor pentru arhitectura informațională de bază; captarea inovației distribuite pentru instrumente de tehnologie a informației; să evalueze și să documenteze că tehnologia informației accelerează accesul și îmbunătățește calitatea îngrijirii; îmbunătățirea difuzării pe web a microdatelor; construirea

capacității de analiză a datelor; să recompenseze transparența și responsabilitatea; și să furnizeze dovezi că accesul la informații mai bune înseamnă decizii mai bune și sănătate mai bună (Stansfield, 2007).

CONCLUZIE

Atunci când sănătatea publică, spitalele și agențiile de îngrijire a sănătății și pacienții lucrează împreună într-un mod colaborativ, procesul este unul complex. Parteneriatele pentru evaluarea intervențiilor complexe reprezintă un proces provocator, având în vedere gama de preocupări, contingențele conținutului și livrării programului și multiplicitatea rezultatelor (El Ansari și Phillips, 2001; Klein și colab., 1999). Acest capitol a detaliat dezvoltarea parteneriatelor de cercetare în domeniul sănătății pentru a promova și a privilegia vocea pacienților și a laicilor din perspectiva proceselor, relațiilor și dificultăților de zi cu zi . Acesta a scos în evidență multe concepte legate de idei și activități practice care necesită atenția cercetătorilor și a membrilor laici care își asumă parteneriate de cercetare. Autorul a căutat să evidențieze și să exemplifice conceptele care stau la baza unor provocări ale cercetării colaborative bazate pe experiența autoarei SA și să sugereze modalități de prevenire a capcanelor similare.

Cercetătorii trebuie să aibă o înțelegere puternică a comunității, a problemelor și a culturii, istoriei, tradiției, contextului și localităților. De exemplu, a fost dificil să se colecteze datele demografice (etnice) necesare oricărei anchete în atmosfera foarte politizată din Africa de Sud imediat post-electorală. Prin urmare, colectarea datelor despre etnie a fost dificilă și a avut o rată de răspuns scăzută. Profilul etnic al eșantionului a fost util, dar SA ieșea dintr-o segregare etnică profund înrădăcinată, de aceea autorul a învățat că sensibilitatea la problemele comunității culturale și la indicii non-verbale este la fel de importantă. Cercetătorii vor trebui să se întrebe frecvent: este etic și fezabil să colecteze datele pe care le colectează? În plus , cercetarea și evaluarea sunt afaceri care consumă timp; cercetătorii trebuie să perturbe minim oricare dintre funcțiile normale ale comunității în timpul procesului de cercetare. Ei trebuie să învețe rapid să se integreze în activitățile parteneriatelor. Datele sunt colectate cel mai bine în timpul activităților zilnice, de exemplu, după întâlnirile de parteneriat, unde mulți membri sunt prezenți și disponibili. Transportul către mai multe site-uri care sunt cercetate va fi, de asemenea, frecvent o sarcină dificilă. Prin urmare, autorul a valorificat vizitele deja programate la proiecte, unde putea merge împreună pentru a colecta datele. Prin urmare, este necesară o mare flexibilitate, pe măsură ce programele se schimbă, oamenii se schimbă și prioritățile se schimbă. În mod similar, este necesară o bună autocontrol atunci când propriile noastre programe de cercetători suferă ca urmare imediată a unor astfel de schimbări.

O lecție majoră este că parteneriatul necesită răbdare și flexibilitate în rândul partenerilor care, în ciuda agendei lor comune de cercetare, diferă în alte moduri. În acest tărâm, cercetătorii trebuie să învețe că renunțarea la ego-uri și agende trebuie rezolvată în mod regulat. Implicarea laicului în evaluarea programelor este de asemenea importantă. Pentru a câștiga încrederea comunității, sunt necesare comunicarea, spunerea adevărului, transparența (fără ascunderea informațiilor), responsabilitatea, fiabilitatea și reciprocitatea. Cercetătorii nu ar trebui să rateze ocazia de a învăța de la comunități și oameni cu privire la ceea ce le-ar putea servi cel mai bine și ce abordări ale cercetării pot produce cele mai utile informații în modurile cel mai puțin intruzive. Parteneriatul și implicarea comunității în cercetare se referă la identificarea și rezolvarea provocărilor. Este vorba despre crearea de strategii inovatoare. Este vorba despre negocieri și deliberări în scop colectiv și beneficiu reciproc. Cel mai important este vorba despre co-învățare

cu o inimă deschisă și receptivă. Conexiunile de cercetare colaborativă oferă un model real al modului de îndepărtare de la diviziunea reală dintre cercetare și servicii către parteneriatul ideal între aceste două lumi.

CONFIRMARE

Autorul ar dori să mulțumească comunităților sud-africane și proiectelor de parteneriat comunitar care au colaborat la această cercetare și și-au împărtășit cu generozitate experiențele. De asemenea, autorul mulțumește recenzenților pentru recomandările care au consolidat semnificativ capitolul.

REFERINȚE

Alexander, MP, Zakocs, RC, Earp, JA și French, E. (2006). Directorii de proiecte ale coaliției comunitare: ce îi face lideri eficienți *? Journal of Public Health Management and Practice , 2* (2), 201-209.

Allison, KR (1996). Rigoarea științifică și - participarea comunității la cercetarea de promovare a sănătății: sunt compatibile? *Health Promotion International, 11(4),* 333-340. doi:10.1093/heapro/11.4.333

Andersson, E., & El Ansari, W. (2008). Implicarea și influența utilizatorilor. În Watkins, S., & Mabhala, M. (Eds.), *Fifty Key Concepts in Public Health* (pp. 180-184). Londra: Sage.

Andersson, E., Tritter, J. și Wilson, R. (eds.). (2006). *Democrație sănătoasă: viitorul implicării în sănătate și asistență socială.* Londra: Implica/NCI.

Ball, MJ, Garets, DE și Handler, T J. (2003). Utilizarea IT pentru a îmbunătăți siguranța pacienților. *Metode de informare în medicină, 42,* 503-508.

Barnes, HM (2000). Colaborare în acțiunea comunitară: un parteneriat de succes între comunitățile indigene și cercetători. *Health Promotion International, 15,* 17-25. doi: 10.1093/heapro/15.1.17

Billings, JR (2000). Dezvoltarea comunității: o revizuire critică a abordărilor de evaluare. *Journal of Advanced Nursing, 31* (2), 472-480. doi:10.1046/j.1365-2648.2000.01278.x Binson, D., Harper, G., Grinstad, O., & Sanstad, KH (1997). Programul de colaborare al Centrului pentru Studii de Prevenire a SIDA: o alianță a oamenilor de știință din domeniul SIDA și a organizațiilor comunitare . În Nyden, P., Figert, A., Shibley, D., & Borrows, M. (Eds.), *Building community: social science in action* (pp. 177-189). Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Buchanan, DR (1996). Construirea legăturilor cu comunitatea academică pentru promovarea sănătății: un studiu de caz în Massachusetts. *American Journal of Health Promotion, 10,* 262-269.

Butterfoss, FD și Kegler, MC (2002). Către o înțelegere cuprinzătoare a coalițiilor comunitare: Trecerea de la practică la teorie. În DiClemente, R. (Eds.), *Teoriile emergente în practica și cercetarea de promovare a sănătății* (pp. 157-193). San Francisco: Jossey-Bass.

Cavanaugh, N. și Cheney, KS (2002). Colaborarea comunitară — o țesătură. *Journal of Public Health Management and Practice, S* (1), 13-20.

Coulter, A. (2006). Implicarea pacientului: de ce este important? În Andersson, E., Tritter, J., & Wil son, R. (Eds.), *Democrație sănătoasă: viitorul implicării în sănătate și asistență socială.* Londra: Implica/NCI.

Coulter, A., & Ellins, J. (2006). *Intervenții centrate pe pacient: o revizuire a dovezilor*. Londra: Fundația pentru sănătate/Institutul Picker Europa.

Departamentul de Sănătate (DH). Regatul Unit. (2000a). *Lucrul în parteneriat: dezvoltarea unei*

abordări întregi de sistem - *raport de proiect.* Preluat la 13 septembrie 2009, de pe http://www.dh.gov . uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@ dh/@en/documents/digitalasset/dh_4108935.pdf Departamentul de Sănătate (DH). Regatul Unit. (2000b). *Parteneriatul în acțiune. Planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor grupului de lucru NHS privind implicarea personalului*. Preluat la 13 septembrie 2009, de pe http://www.dh.gov . uk/prod_consum_dh/groups/dh_digitalassets/@ dh/@en/documents/digitalasset/dh_4057875 .pdf

Detmer, DE (2007). *Construirea infrastructurii globale pentru informatica de sănătate publică: îngrijire, educație, politică, cercetare.* Prezentare la Conferința de Informatică a Sănătății Publice, 17-18 septembrie 2007, Centrul Internațional de Conferințe Bell Harbor, Seattle, WA. Preluat la 16 august 2009, de la https://phi2007.cphi.washington.edu/conference-materials/DDetmerPPT_PHI2007.pdf

El Ansari, W. (2002). Dezvoltare comunitară și educație profesională în Africa de Sud. În Mitchell, S. (Ed.), *Parteneriate educaționale eficiente : experți, avocați și cercetași* (pp. 217-236). Westport, CT: Praeger.

El Ansari, W. (2006). Percepțiile părților interesate asupra rezultatelor parteneriatelor educaționale în domeniul sănătății publice. În SL Knobler, T. Burroughs, A. Mahmoud și SM Lemon (eds.), *Asigurarea unei forțe de muncă pentru boli infecțioase: nevoile de educație și formare pentru secolul 21 - rezumatul atelierului (* pp. 89-101). Forumul privind amenințările microbiene, Consiliul pentru sănătatea globală, Institutul de Medicină al Academiilor Naționale. Washington, DC: The National Academy Press.

El Ansari, W. (2008). Lucru în colaborare și în parteneriat . În Watkins, S., & Mabhala, A. (Eds.), *Cincizeci de concepte cheie în sănătatea publică* (pp. 185-190). Londra: Sage.

El Ansari, W., & Phillips, CJ (2001). Împuternicirea lucrătorilor din domeniul sănătății din Africa: parteneriate în domeniul sănătății - dincolo de retorica către un model. *Critical Public Health, 11* (3), 231-252. doi:10.1080/09581590110066676

El Ansari, W., & Phillips, CJ (2004). Costurile și beneficiile participanților la parteneriatele comunitare. *Practica de promovare a sănătății, 5* (1), 35-48. doi:10.1177/1524839903258066

El Ansari, W., Phillips, CJ și Zwi, AB (2002). Reducerea decalajului dintre înțelepciunea profesională academică și cunoștințele comunitare: parteneriate în Africa de Sud. *Public Health, 116(3),* 151-159.

Erwin, K., Blumenthal, DS, Chapel, T., & All - wood, LV (2004). Construirea unui parteneriat comunitar academic pentru creșterea reprezentării minorităților în profesiile din sănătate. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved, 15,* 589-602. doi:10.1353/hpu.2004.0059

Gil de Gibaja, M. (2001). Un studiu explorator al practicii administrative în colaborare. *Administrație în Asistență Socială, 25* (2), 39-59. doi:10.1300/ J147v25n02_03

Godolphin, W., Towle, A., & McKendry, R. (2001). Evaluarea calității informațiilor despre pacient pentru a sprijini luarea deciziilor în cunoștință de cauză. *Așteptări de sănătate, 4* (4), 235-242. doi: 10.1046/j .1369-6513.2001.00144.x

Goede, H., & El Ansari, W. (Eds.). (2003). Munca de *parteneriat : interfața serviciului de sănătate-comunitate pentru prevenirea, îngrijirea și tratamentul HIV/SIDA. Raportul unei consultări OMS 5-6 decembrie 2002.* Geneva, Elveția: Organizația Mondială a Sănătății.

Granner, ML și Sharpe, P A. (2004). Evaluarea caracteristicilor și funcționării coaliției comunitare: un rezumat al instrumentelor de măsurare. *Health Education Research, 19* (5),

514-532. doi:10.1093/her/cyg056

Greenhalgh, T (2009). Implicarea pacientului și a publicului în bolile cronice: dincolo de pacientul expert. *British Medical Journal, 338,* b49. doi:10.1136/ bmj.b49

Grice, R. (2001). *Cooperare, participare și complexitate: Parteneriate locale și politici publice* . Londra: Consiliul Național pentru Organizații de Voluntariat.

Griffiths, C., Foster, G., Ramsay, J., Eldridge, S. și Taylor, S. (2007). Cât de eficiente sunt - programele de educație pentru pacienți experți (conduse de profesioniști) pentru bolile cronice? *British Medical Journal, 334,* 1254-1256. doi:10.1136/bmj.39227.698785.47

Hallfors, D., Cho, H., Livert, D. și Kadushin, C. (2002). Lupta împotriva abuzului de substanțe câștigă coalițiile comunitare? *Jurnalul American de Medicină Preventivă , 23 ,* 237-245. doi:10.1016/S0749-3797(02)00511-1

Harper, GW și Carver, LJ (1999). Tinerii din afara curentului general ca parteneri în cercetarea colaborativă: explorarea beneficiilor și provocărilor. *Health Education & Behavior, 26(2),* 250-265. doi:10.1177/109019819902600208

Hartzband, P. și Groopman, J. (2009). Menținerea pacientului în ecuație - umanism și reforma sănătății. *The New England Journal of Medicine , 361,* 554-555. doi:10.1056/NEJMp0904813

Hasman, A., Safran, C., & Takeda, H. (2003). Calitatea asistenței medicale: Fundații informatice. *Metode de informare în medicină, 42,* 509-518.

Israel, BA, Schulz, AJ, Parker, EA și Becker, AB (1998). Revizuirea cercetării comunitare: evaluarea abordărilor de parteneriat pentru îmbunătățirea sănătății publice. *Anual Review of Public Health, 19,* 173-202. doi:10.1146/annurev.publ- health.19.1.173

Israel, BA, Schurman, SJ și Hugentobler, MK (1992). Efectuarea cercetării-acțiuni: relațiile dintre membrii organizației și cercetători. *The Journal of Applied Behavioral Science, 28,* 74-101. doi:10.1177/0021886392281008

Jaspers, MWM, Gardner, RM, Gatewood, LC, Haux, R., Leven, FJ și Limburg, M. (2000). IFE: Un parteneriat internațional în educația informatică în domeniul sănătății. În Hasman, A., Blobel, B., & Dudeck, J. (Eds.), *Medical Infobahn for Europe* (pp. 549-553). Amsterdam: IOS Press.

Jooste, K. (2004). Leadership: o nouă perspectivă. *Journal of Nursing Management, 12,* 217-223.

Kegler, MC și Wyatt, VHA (2003). Studiu de caz multiplu al parteneriatelor de cartier pentru - dezvoltarea pozitivă a tinerilor. *American Journal of Health Behavior, 27,* 156-169.

Kickbusch, I. (2001). Educație în domeniul sănătății: abordarea diviziunii între sănătate și educație. *Health Promotion International, 16,* 289-297. doi:10.1093/ heapro/16.3.289

Klein, D., Williams, D., & Witbrodt, J. (1999). Procesul de colaborare în prevenirea și evaluarea HIV într-o clinică urbană a indienilor americani pentru femei. *Health Education & Behavior, 26* (2), 239-249. doi:10.1177/109019819902600207

Kobberdahl, T J. și Porter, EL (2009). Soluții inovatoare: linii directoare de vizitare a îngrijirii centrate pe familie . *Dimensions of Critical Care Nursing, 28(4),* 169-170. doi:10.1097/DCC.0b013e3181a47254

Lynch, JW, Kaplan, GA și Shema, SJ (1997). Impactul cumulativ al dificultăților economice susținute asupra funcționării fizice, cognitive, psihologice și sociale. *The New England Journal of Medicine, 337,* 1889-1895. doi:10.1056/ NEJM199712253372606

MacQueen, KM, McLellan, E., Metzger, DS, Kegeles, S., Strauss, RP, Scotti, R. și Trotter, R. T II. (2001). Ce este comunitatea? O definiție

bazată pe dovezi pentru sănătatea publică participativă. *Jurnalul American de Sănătate Publică, 91* (12), 1929-1938. doi:10.2105/AJPH.91.12.1929 Mansergh, G., Rohrbach, LA, Montgomery, SB, Pentz, MA și Johnson, CA (1996). Evaluarea procesului de coaliții comunitare pentru prevenirea abuzului de alcool și alte droguri: o comparație de studiu de caz a modelelor inițiate de cercetători și de comunitate. *Journal of Community Psychology, 24,* 118-135. doi:10.1002/ (SICI)1520-6629(199604)24:2<118::AID-JCOP4>3.0.CO;2-V

Maurana, CA, Goldenberg, K. și Hathaway, CE (2000). Strategii de schimbare în dezvoltarea unui parteneriat comunitate-academic pentru promovarea sănătății. *Forumul Academiilor Naționale de Practică, 2,* 113-118.

Mavundla, TR, Toth, F. și Mphelane, ML (2009). Experiența îngrijitorului în boli mintale: o perspectivă dintr-o comunitate rurală din Africa de Sud. *International Journal of Mental Health Nursing, 18(5),* 357-367. doi:10.1111/j.1447-0349.2009.00624.x

McMillan, B., Florin, P., Stevenson, J., Kerman, B., & Mitchell, RE (1995). Practica de împuternicire în coalițiile comunitare. *Jurnalul American de Psihologie Comunitară, 23,* 699-727. doi:10.1007/ BF02506988

Mitchell, SM și Shortell, SM (2000). Guvernarea și managementul parteneriatelor comunitare eficiente pentru sănătate: o tipologie pentru cercetare, politică și practică. *TheMilbankQuarterly, 78* (2), 241-289. doi:10.1111/1468-0009.00170

Mizrahi, T. și Rosenthal, BB (2001). Complexitatea formării unei coaliții: succesele liderilor, strategiile, luptele și soluțiile. *Asistență socială, 46* (1), 63-78.

Nyden, PW și Wiewel, W. (1992). Cercetare colaborativă : valorificarea tensiunilor dintre cercetător și practician. *So ciologul american, 24,* 43-55. doi:10.1007/BF02691930 Pietroni, P., & Chase, HD (1993). Parteneri sau partizani? Participarea pacientului la centrul de sănătate Marylebone. *The British Journal of General Practice, 43*, 341-344.

Polivka, BJ, Dresbach, SH, Heimlich, JE, & Elliott, M. (2001). Relații interagenții între colaboratorii rurali de intervenție timpurie. *Public Health Nursing (Boston, Mass.), 18*, 340-349. doi:10.1046/j.1525-1446.2001.00340.x

Popay, J., & Williams, G. (1998). Parteneriate în sănătate: dincolo de retorică. *Journal of - Epidemiology and Community Health, 52,* 410-411. doi:10.1136/jech.52.7.410

Richards, RM (1996). De la probleme la soluții : o punte între culturi. În Richards, RW (Ed.), *Construirea de parteneriate: educarea profesioniștilor din domeniul sănătății pentru comunitățile pe care le deservesc* . San Francisco: Jossey Bass.

Sanstad, KH, Stall, R., Goldstein, E., Everett, W., & Brousseau, R. (1999). Consorțiu de cercetare comunitară de colaborare: Un model pentru prevenirea HIV. *Health Education & Behavior, 26(2),* 171-184. doi:10.1177/109019819902600202

Shaw, J. și Baker, M. (2004). Pacient expert - vis sau coșmar? *British Medical Journal, 328,* 723-724. doi:10.1136/bmj.328.7442.723

Shortell, SM, Zukoski, AP, Alexander, JA, Bazzoli, GJ, Conrad, DA și Hasnain-Wynia, R. (2002). Evaluarea parteneriatelor pentru îmbunătățirea sănătății comunitare: Urmărirea amprentelor. *Journal of Health Politics, Policy and Law, 27* (1), 49-91. doi:10.1215/03616878-27-1-49

Singer, M. (1993). Cunoștințe pentru utilizare: - antropologie și cercetare centrată pe comunitate asupra abuzului de substanțe. *Social Science & Medicine, 37,* 15-25. doi:10.1016/0277-

9536(93)90312-R

Unitatea de Excluziune Socială. (1998). *Aducerea Marii Britanii împreună: o strategie națională pentru reînnoirea cartierului*. Londra: Cabinet Office.

Stansfield, SK (2007). *Rețeaua de metrici de sănătate funcționează.* Prezentare la Conferința de Informatică a Sănătății Publice, 17-18 septembrie 2007, Centrul Internațional de Conferințe Bell Harbor, Seattle, WA. Preluat la 16 august 2009, de la https://phi2007 . cphi.washington.edu/conference-materials/ SStansfieldPPT_PHI2007.pdf

Statham, D. (2000). Editorial invitat: parteneriat între sănătate și asistență socială. *Health & Social Care in the Community, 8* (2), 87-89. doi: 10.1046/ j.1365-2524.2000.00236.x

Punct de cotitură. (2001). *Conducerea colaborativă și sănătatea o revizuire a literaturii.* Seattle, WA: Punct de cotitură. Preluat la 16 august 2009, de la http://www.turningpointprogram.org/toolkit/pdf/ Devlead_lit_review.pdf

Vega, WA (1992). Implicațiile teoretice și pragmatice ale diversității culturale pentru cercetarea comunitară. *Jurnalul american de psihologie comunitară , 20,* 375-391. doi:10.1007/BF00937915

Weiss, ES, Anderson, RM și Lasker, RD (2002). Profitați la maximum de colaborare: explorarea relației dintre sinergia parteneriatului și funcționarea parteneriatului. *Health Education & Behavior, 29,* 683-698. doi:10.1177/109019802237938

Wolff, T. (200 1). Viitorul construirii unei coaliții comunitare. *Jurnalul American de Psihologie Comunitară, 29,* 263-268. doi:10.1023/A:1010330730421

Wynn, T A., Johnson, RE, Fouad, M., Holt, C., Scarinci, I., & Nagy, C. (2006). Addressing dispari ties through coalition building: Alabama REACH 2010 lessons learned. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved, 17* (S2), 55-77.

Zakocs, RC și Edwards, EM (2006). Ce explică eficacitatea coaliției comunitare? O revizuire a literaturii. *Jurnalul American de Medicină Preventivă, 30* (4), 351-361. doi:10.1016/j. amepre.2005.12.004

Zavradashvili, N., Donisi, V., Grigoletti, L., Pertile, R., Gelashvili, K., Eliashvili, M., & Amaddeo, F. (2009). Este fezabilă implementarea unui tratament comunitar asertiv într-o țară cu venituri mici? Experiența din Tbilisi, Georgia. Psihiatrie *socială și epidemiologie psihiatrică.* Preluat la 27 august 2009, de la http://www.springerlink . com/content/pj27p245244673v3/DOI: 10.1007/ s00127-009-0125-2

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, editată de Ștefane M. Kabene, pp. 193-210, copyright 2011 de Medical Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 11
Dezvoltarea resurselor umane și integrarea tehnologiei

Jia Wang
Universitatea Texas A&M, SUA

ABSTRACT

În era informațională, tehnologia devine rapid o parte integrantă a vieții organizaționale. Aplicațiile tehnologice tot mai mari au remodelat în mod semnificativ practicile de zi cu zi de dezvoltare a resurselor umane (HRD). Acest capitol explorează rolul tehnologiei în DRU. Mai exact, abordează trei probleme. În primul rând, identifică provocările pe care tehnologia le-a adus pentru DRU în secolul XXI. În al doilea rând, analizează impactul tehnologiei asupra practicilor DRU, cu accent pe practicile DRU emergente în medii virtuale. În al treilea rând, oferă perspective asupra viitorului DRU virtual în formare și dezvoltare, dezvoltarea organizațională și dezvoltarea carierei.

INTRODUCERE

Organizațiile moderne se confruntă cu o serie de provocări: intensificarea globalizării, creșterea concurenței pe piață, schimbarea grafică a forței de muncă, schimbarea rapidă a tehnologiei și e-business, pentru a numi doar câteva. Dintre acestea, tehnologia a avut poate cel mai profund impact asupra practicilor organizaționale. Luați un moment și reflectați la următoarele întrebări: Câte e-mailuri legate de muncă primiți în medie, în fiecare zi? Cât de des primiți invitații electronice la întâlniri, evenimente sociale, webinare gratuite sau

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch011

ateliere de dezvoltare profesională? Ce tipuri de mementouri automate ați configurat pentru a vă aminti de un termen limită care se apropie pentru un proiect sau de formare online obligatorie? Are vreuna dintre întâlnirile dvs. de lucru pe site-uri de rețele sociale (de exemplu, Facebook™, LinkedIn™, Twitter) sau în lumi virtuale (de exemplu, SecondLife™ sau ActiveWorlds™)? Când ați folosit ultima dată Skype pentru a comunica cu un coleg sau partener de afaceri din altă parte a țării sau a lumii? Ați apelat la Blog, Wiki, forumuri de discuții online sau camere de chat pentru a face schimb de cunoștințe? De câte

ori ați folosit internetul pentru a căuta informații
noi? Compania dvs. folosește Intranetul

și/sau Listserv pentru comunicare internă sau site-uri de rețele sociale pentru recrutare, vânzări și marketing, managementul operațiunilor și asistență pentru clienți? Care este reacția ta la aceste întrebări? Ești surprins sau poate chiar copleșit? După cum au rezumat atât de bine Carroll și Wager (2010), „tehnologia a revoluționat și mai mult modurile în care multe companii fac afaceri, forțând o schimbare de paradigmă pentru management, care a dus la abordări noi și inovatoare de a desfășura afaceri cu clienții, angajații și alte părți interesate".

Pentru domeniul dezvoltării resurselor umane (HRD) – al cărui scop principal este îmbunătățirea eficienței organizației prin dezvoltarea cunoștințelor, abilităților și expertizei individuale – tehnologia are implicații semnificative. Nu numai că a oferit oportunități interesante pentru DRU, dar prezintă și provocări dificile pentru profesioniștii DRU în promovarea învățării individuale și organizaționale și îmbunătățirea performanței (Benson, Johnson și Kuchinke, 2002). De exemplu, în urmă cu aproape un deceniu, Hronec (1993) a proiectat că rolul informației, în conducerea și evaluarea inițiativelor legate de DRU, este mai semnificativ decât oricând . Ca rezultat, aplicarea cu succes a intervențiilor și instrumentelor DRU a devenit din ce în ce mai dependentă de utilizarea tehnologiei.

În ciuda recunoașterii pe scară largă a importanței tehnologiei pentru organizații, au existat puține cercetări sistematice asupra impactului acesteia asupra practicilor DRU . După cum a observat Bennett (2009), „cât de importante au fost noile tehnologii pentru DRU este o întrebare deschisă" (pp. 362-363). În plus, discuțiile despre tehnologie în DRU, deși nu sunt lipsite în domeniu, nu au fost subliniate în mod adecvat. În consecință, modul în care organizațiile integrează tehnologia în procesele lor de lucru rămâne neclar. Pentru a umple aceste lacune, acest capitol explorează rolul tehnologiei (în primul rând pe internet și pe web) în practica DRU. Mai exact, abordează trei probleme. În primul rând, identifică provocările pe care tehnologia le-a adus pentru DRU în secolul XXI. În al doilea rând, analizează impactul tehnologiei asupra DRU, cu un accent special pe practicile DRU emergente în medii virtuale. În al treilea rând, oferă perspective asupra viitorului DRU virtual.

FUNDAL

Literatura actuală despre rolul tehnologiei în domeniul DRU (de exemplu, Benson et al., 2002; Githens, Dirani, Gitonga și Teng, 2008) sugerează că aceasta devine din ce în ce mai mult o componentă critică nu numai a practicii de zi cu zi a DRU, ci și a îndeplinirii efective a sarcinilor organizaționale. Accentul din ce în ce mai mare pe crearea cunoștințelor și aplicarea tehnologiei în DRU a condus la conceptul în plină dezvoltare de DRU virtuală (VHRD). Ceea ce urmează este o discuție despre noțiunea de tehnologie în organizații, precum și două concepte emergente în DRU care indică o evoluție continuă a rolului tehnologiei în DRU — VHRD și Web 2.0.

Tehnologie

Tehnologia informației (IT) a crescut exponențial și la nivel global în ultimele două decenii, ducând la schimbări în aproape fiecare domeniu de practică, inclusiv DRU. Iar termenul de *tehnologie* a fost folosit vag în limba noastră. Tehnologia este în general privită ca aplicarea științelor la obiectivele industriei, afacerilor, sistemelor guvernamentale și eforturilor umane. Ca proces, tehnologia este un „mijloc socio-tehnic de definire și rezolvare a problemelor" (Swanson & Holton, 2001, p. 382). În domeniul DRU, tehnologia a fost definită ca tehnologie în spațiu deschis (Owen, 1997), sau tehnologie de performanță umană (Societatea Internațională pentru Îmbunătățirea Performanței, 2000) sau formare bazată pe tehnologie (Kruse & Keil, 2000).

Revoluția tehnologică a adus la iveală un set în continuă evoluție și în creștere de instrumente IT pentru utilizare la locul de muncă digital: e-mail; liste de corespondență; mesagerie instantanee; panouri de buletin; grupuri de știri; Motoare de căutare pe Internet; și bazele de date Web sunt câteva. În timp ce IT oferă acces la forme statice de date și schimburi simple cu alții, tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) este cea care a adăugat dimensiunea interactivă (comunicare) (facilitată de tehnologie) la locul de

muncă. Potrivit lui Lewis (1998), impactul inovativ al TIC constă în capacitatea sa de a permite comunicații operaționale în organizații prin interacțiune electronică, care „nu numai că înlătură constrângerile de timp și loc, dar și lasă o urmă care face parte din memoria organizațională adesea lipsă" (p. 13). Mai recent, Bastiaens (2009) a descris modul în care TIC a permis organizarea virtuală, dezvoltarea organizației, e-learning și îmbunătățirea performanței. Pe măsură ce organizațiile răspund la factori precum globalizarea și noile constrângeri financiare mondiale, ele folosesc adesea TIC pentru a îndeplini sarcinile de lucru; prin urmare munca devine mai „virtuală". Exemplele includ angajații care lucrează de acasă în timp ce sunt conectați la companie, mai multe locații ale companiei fiind conectate între ele prin intermediul TIC sau o rețea de profesioniști din locații plătite din punct de vedere geografic care comunică prin TIC.

Potențialul IT de a transforma organizațiile a fost o temă persistentă atât în literatura de specialitate, cât și în domeniul sistemelor informaționale, de când computerele au fost introduse pentru prima dată comercial în anii 1950. Leavitt și Whisler (1958) au imaginat pentru prima dată că organizațiile își vor folosi puterea de calcul mainframe pentru a reduce nivelurile de management mediu și pentru a împinge luarea deciziilor către o mică elită executivă. Odată cu apariția computerelor desktop în anii 1980, această viziune a schimbat accentul pe o forță de muncă formată din lucrători autonomi în cunoștințe și pe un personal de birou împuternicit. În anii 1990, pe măsură ce calculatoarele au devenit conectate în rețea în cadrul și între organizații, au apărut predicții privind „organizațiile virtuale". Mai recent, World Wide Web a generat încă un alt set de proiecții pentru comerțul electronic între organizațiile „fără granițe" și „sistemele intranet" din cadrul acestora. Reingineria proceselor de afaceri a făcut loc unor agende mai largi pentru transformarea organizațională și managementul cunoștințelor. La cinci decenii de la proiectarea lui Leavitt și Whisler, IT-ul este văzut ca o forță puternică care permite noi proiecte radicale pentru organizații.

Tehnologia a permis o multitudine de instrumente virtuale și integrarea diverselor sisteme care conectează oamenii între ei și cu surse bogate de informații. Se estimează că 300 de milioane de oameni din întreaga lume s-au înregistrat pentru a participa la un anumit tip de mediu virtual progresiv (King, 2009). În contextul organizațional, tehnologia a transformat locurile de muncă din spații fizice în medii virtuale (Chalofsky, 2010) unde lățimea de bandă, conectarea în rețea, colaborarea și inovația devin esențiale . De exemplu, intranetele fac posibil ca organizațiile să se angajeze în comunicații interne proactive și să folosească tehnologia pentru flexibilitate în ceea ce privește ritmul de lucru, fluxul de lucru și locația de lucru (Bennett, 2009). Aceste instrumente contribuie la reducerea costurilor, la îmbunătățirea produselor și la un echilibru mai bun între viața profesională și viața privată. În surprinderea impactului IT, Benson et al. (2002) au făcut următoarele observații:

„IT reprezintă o transformare socială în evoluție, cu implicații profunde și provocări și probleme severe...IT nu este o inovație instrumentală neutră din punct de vedere al valorii, ci mai degrabă o forță profundă în viața noastră." (pag. 401)

Ca rezultat, organizațiile care adoptă mai puține instrumente și resurse IT pot pierde oportunități semnificative legate de educație și dezvoltare (Teng et al., 2009).

Dezvoltarea resurselor umane (HRD)

HRD este un domeniu de practică multidisciplinar cu accent principal pe învățare și performanță. Este un proces de construire a capacității resurselor umane prin formare și dezvoltare, dezvoltarea organizației și dezvoltarea carierei în scopul îmbunătățirii performanței la nivel individual, de echipă, de proces de lucru și organizațional (Swanson & Holton, 2001). McLagan (1989) a susținut că DRU este „ceva pe care toată lumea face" (p. 52). În ultimii ani, concentrarea DRU a fost extinsă de la organizații doar la comunități și națiuni. Situată în context național și global, DRU este privită ca un proces de dezvoltare a cunoștințelor și expertizei bazate pe muncă a adulților în

beneficiul individului, grupului, organizației, comunității, națiunii și, în cele din urmă, întregii umanități (McLean & McLean, 2001). Ca disciplină, DRU a crescut pentru a cuprinde mai mult decât domeniile tradiționale și include aspecte precum etica, diversitatea, dezvoltarea capitalului uman și social, schimbarea strategică, dezvoltarea politicilor, reforma învățământului secundar și postsecundar și dezvoltarea afacerilor nonprofit (Torraco, 2005). În plus, funcția DRU trece de la a fi preocupată de performanța individuală și de activitățile dominate de formare pentru a deveni mai orientată strategic în practică (concentrându-se pe învățare și crearea de cunoștințe pentru a îmbunătăți competențele indivizilor și colaborarea cu organizațiile (Wang & Ellinger, 2008). Este această perspectivă integrată care poziționează DRU într-un rol critic în dezvoltarea avantajului competitiv al organizației.

VHRD

Ca urmare a căutării organizației pentru - cunoștințe îmbunătățite tehnologice, are loc apariția conceptului de DRU virtual (VHRD). VHRD se află în stadiile incipiente de dezvoltare; există puține definiții. În prezent, acest concept a fost definit din două perspective – învățarea adulților și managementul cunoștințelor. McWhorter, Mancuso și Hurt (2008) au introdus pentru prima dată noțiunea de VHRD prin studiul lor empiric al cazurilor de învățare a adulților într-o lume virtuală. Bazându-se pe definiția lui Swanson și Holton a DRU, acești autori au definit VHRD ca „un proces de dezvoltare și dezlănțuire a expertizei umane prin formare și dezvoltare (T&D), dezvoltarea organizației (OD) și dezvoltarea carierei (CD), prin utilizarea unui mediu activat de tehnologie în scopul îmbunătățirii învățării și a performanței” (p. 1150). Din perspectiva managementului cunoștințelor, Bennett (2009) a definit VHRD ca „un mediu web bogat în media și relevant din punct de vedere cultural, care îmbunătățește strategic expertiza, performanța, inovația și construirea comunității prin învățare formală și informală” (p. 365). Această definiție vede VHRD ca o combinație de oameni și tehnologie, în care multe dintre domeniile tradiționale ale DRH devin mediate de computer. Principalul ambelor conceptualizări este învățarea (motor), tehnologia (facilitatorul de învățare), interacțiunea dintre om și tehnologie (proces), cultura (context) și inovația și eficacitatea (consecința preconizată).

VHRD are potențialul de a revoluționa DRU prin conectarea mai directă a inițiativelor de învățare și performanță în cadrul sistemelor organizaționale (Bennett, 2009). Corespunde cu solicitările pentru ca domeniul DRU să devină mai strategic, mai informat în afaceri și mai orientat spre viitor (Ulrich, 1997). Ulrich a identificat patru domenii care pot ajuta profesioniștii din HR să meargă într-o astfel de direcție: (a) gestionarea strategică a resurselor umane; (b) dezvoltarea expertizei administrative pentru gestionarea infrastructurii organizației; (c) gestionarea contribuției angajaților; și (d) gestionarea transformării, schimbării și reînnoirii organizației. VHRD solicită profesioniștilor de HR să contribuie la toate cele patru domenii prin crearea de sisteme virtuale care, sperăm, vor îmbunătăți performanța și dezvoltarea organizației. Pentru realizarea acestor activități necesită integrarea cu tehnologia informației.

Web 2.0

Ceea ce este extraordinar la conceptul emergent de Web 2.0 sunt schimbările care rezultă în practică – noi etichete, cum ar fi *întreprindere 2.0* (Paroutis & Al Saleh, 2009), *sănătate 2.0* și *medicină 2.0* (Hughes & Joshi, 2008) și *bibliotecă 2.0* (Liesegang, 2007). Aceste practici emergente sugerează probabil o răsturnare a practicilor tradiționale ale organizațiilor, asistenței medicale, medicinii și, respectiv, serviciilor de bibliotecă. În mod similar, domeniul DRU pare să fie influențat de Web 2.0, deoarece realizează VHRD. Web 2.0 este descris ca un mediu sau o platformă, un set de servicii sau un set de instrumente care permit colaborarea, comunicarea, construirea comunității, co-construcția, interacțiunea, participarea și partajarea (Engestrom & Sannino, 2010; Hatakka, 2009; Obi, 2008; Paroutis & Al Saleh, 2009). Critten & Moteleb (2008) au descris Web-ul 2.0 referindu-se la cunoștințele generate colectiv „unde accentul se mută de la indivizii care folosesc web-ul pentru a-și îmbunătăți

propriile cunoștințe (Web 1.0) la Web 2.0, unde indivizii își împărtășesc cunoștințele unul cu celălalt și, mai important, prin schimbul lor de schimb și se adaugă la corpul de cunoștințe împărtășit de toți" (p. 57). Tehnologiile sau instrumentele Web 2.0 citate de obicei includ bloguri, fluxuri RSS, marcaje sociale, rețele sociale, etichete și wiki-uri.

Integrarea tehnologiei în DRU: probleme critice

Progresele în tehnologie joacă un rol esențial în munca, învățarea și cercetarea care afectează DRU. În această privință, Swanson și Holton (2009) au subliniat trei niveluri de tehnologie care au avut un impact mare asupra domeniului. Primul nivel, *Tehnologia forței de muncă,* cuprinde formatori care analizează abilitățile specifice unui loc de muncă și, ulterior, vizează formarea pentru a ajuta angajații să își desfășoare munca în mod competent. Al doilea nivel, *Tehnologia în cadrul DRU,* analizează modul în care sunt furnizate activitățile DRU. Al treilea nivel, *Tehnologia Informației și DRU,* este - considerat o schimbare de paradigmă în care tehnologia informației (IT) a modificat dramatic modul în care munca este realizată și a mutat locul de control de la profesioniștii DRU la indivizi și grupuri de lucru, permițând astfel dezvoltarea oriunde și oricând este necesar. Această noțiune este susținută de dovezi empirice. De exemplu, rezultatele studiului lui Ford (1990) au sugerat că angajații instruiți în mod adecvat cu privire la utilizarea unui computer personal (PC) au crescut productivitatea în organizațiile în care tehnologia a fost apreciată și a dat rezultate pozitive. Peterson (1997) a susținut că evoluțiile în tehnologie pot ajuta profesioniștii în afaceri să se pregătească pentru experiențe interculturale. Mai recent, Church et al. (2002) au demonstrat, printr-un studiu de caz, modul în care o organizație a folosit instrumente de carieră web pentru a conduce cu succes schimbarea culturală. Gardner, Lepak și Bartol (2003) au chestionat 45 5 directori de HR și au descoperit că integrarea IT are impact asupra rolurilor HR prin schimbarea - cererilor de informații și a nevoii de suport IT. În acest caz, IT le-a permis profesioniștilor din HR să ofere o capacitate de răspuns îmbunătățită la informații, să aibă mai multă autonomie de informare și mai multe legături profesionale externe. IT a permis, de asemenea, un acces mai eficient și diseminarea informațiilor, modelând și schimbând așteptările la locul de muncă. În concluzie, instrumentele tehnologice s-au dovedit a fi utile pentru învățare, îmbunătățirea performanței și schimbarea și dezvoltarea organizațională (Benson et al., 2002).

Gama largă de tehnologii poate fi incitantă și promițătoare atunci când contribuie la accelerarea comunicării interne și externe , a proceselor standardizate de afaceri și a resurselor umane și la schimbarea și dezvoltarea organizației (Church et al., 2002). Ele pot fi, de asemenea, descurajante și copleșitoare, deoarece schimbările constante și rapide ale tehnologiei fac din ce în ce mai - desumate cunoștințele organizaționale și individuale. Tehnologia prezintă numeroase provocări, care vor crește doar pe măsură ce ritmul schimbării tehnologice continuă să se accelereze.

HIGH-TECH VS. INTENSITATE

Prima provocare este cum să echilibrăm intervențiile de înaltă tehnologie și interacțiunea umană la nivel înalt. Din punct de vedere istoric, HRD a funcționat la un nivel scăzut de tehnologie. Provocarea secolului XXI pentru DRU, conform lui Swanson și Holton (2001), este, prin urmare, să se implice în mijloace de înaltă tehnologie de dezvoltare și dezlănțuire a expertizei umane ca răspuns la cererea de a desfășura activități de DRU într-un mod mai eficient și mai rentabil. În afară de propria tehnologie, profesia DRU a fost caracterizată de „angajarea sensibilă a clientului și participarea cu atingere ridicată" (p. 384). Noua provocare pentru HRD este, prin urmare, să folosească tehnologia fără a pierde atingerea umană. Profesioniștii DRU trebuie să învețe mai multe despre cum să valorifice eficient intervențiile de înaltă tehnologie și de înaltă atingere.

Schimbarea rolurilor și abilităților DRU

Tehnologia a schimbat rolul și cerințele de

calificare ale profesioniștilor în DRU. În urma cu douăzeci de ani, McLagan (1989) a identificat 27 de competențe de bază în DRU în patru mari categorii: (1) competențe tehnice (de exemplu, cunoștințe despre învățarea adulților și dezvoltarea carierei, competența de calculator, abilitățile de evaluare, abilitățile de selecție media, teoriile și tehnicile de formare și dezvoltare); (2) competențe de afaceri (de exemplu, abilități de gestionare a bugetului și a resurselor, cunoștințe despre comportamentul în afaceri și organizație, teorii și tehnici OD); (3) competențe interpersonale (de exemplu, abilitate de coaching, abilitate de feedback, abilitate de proces de grup, abilitate de negociere, abilitate de prezentare; și (4) competențe intelectuale (de exemplu, abilitate de reducere a datelor, abilitate de căutare a informațiilor, abilitate de viziune). Zece ani mai târziu, Dare și Leach (1998) au descoperit că trei competențe au fost identificate ca fiind mai importante de către McLagan. competențele de cercetare și abilitățile de sisteme electronice și competența intelectuală a abilității de viziune În plus, acești autori au descoperit că două competențe tehnice (abilitățile de identificare a competențelor și abilitățile de pregătire a obiectivelor) au fost considerate semnificativ mai puțin importante decât erau înainte . 2009; McLean, 2006; Torraco, 2005). Profesioniștii în domeniul resurselor umane nu vor trebui doar să-i ajute pe alții să facă față consecințelor noilor tehnologii și să ajute organizațiile să creeze noi strategii pentru dezvoltarea și păstrarea talentului în cunoaștere, ci trebuie să continue să își facă tranziția propriilor roluri de lucrători virtuali. Mai jos sunt exemple de competențe noi sau diferite necesare pentru DRU virtuală în secolul XXI.

- Cunoașterea tehnologiilor actuale - disponibile pentru organizații (de exemplu, comunicații prin Internet și Intranet, conferințe video , conferințe web, motoare de căutare, mesagerie instantanee, podcasturi, bloguri, wiki și lumi virtuale)
- Abilitatea de a valorifica tehnologia existentă și mediile virtuale pentru un avantaj strategic
- Gândirea sistemică și gândirea intuitivă
- Abilități vizual-spațiale
- Abilitatea de a comunica și interacționa în medii non-față în față (virtuale);
- Cunoașterea strategiilor de motivare sensibile la context (medii față în față, hibride, virtuale)
- Cunoașterea diverselor culturi reprezentate de echipe virtuale care sunt dispersate geografic
- Abilități de management pentru supravegherea angajaților într-un mediu virtual
- Abilități necesare pentru evaluarea mediilor virtuale

Consecințele neintenționate ale tehnologiei

Următoarea provocare se referă la valorificarea - consecințelor nedorite ale aplicării tehnologiei. Literatura amplă a descris efectele secundare întâlnite la introducerea tehnologiei în organizații. Robey și Boudreau (1997) au oferit câteva exemple ale „perechilor de rezultate sociale aparent polarizate” (p. 170): angajați împuterniciți și angajați oprimați; ierarhie extinsă și ierarhie redusă; rigiditate organizatorica si flexibilitate organizationala; si cresteri de personal si reduceri radicale. Stephens și Szajna (1998) și-au exprimat îngrijorarea dacă telecomunicarea ar putea duce la exploatarea oamenilor dacă organizațiile le oferă salarii și beneficii reduse sau îi tratează diferit față de angajații tradiționali. Ardichivili (2002) a identificat mai multe bariere neașteptate care duc la o participare scăzută a comunității online, inclusiv bariere asociate cu psihologia individuală (de exemplu, teama de a pierde fața, de a fi criticat, de a dezamăgi colegii sau de a-i induce în eroare) și bariere asociate cu restricțiile de securitate corporativă. În mod similar, Church și colab. (2002) au subliniat consecințele neintenționate ale tehnologiei în inițiativele de dezvoltare organizațională: scăderea participării angajaților sau lipsa unei reprezentări adecvate; lipsa de încredere în sistem și confidențialitate; și erori tehnologice. Mai recent, Morris (2008) a - identificat o creștere a stresului asociat cu utilizarea tehnologiei, inclusiv întreruperea

echilibrului dintre viața profesională și viața privată, problemele de sănătate fizică și stresul psihologic. Pe lângă incapacitatea de a anticipa sau de a gestiona aceste consecințe neintenționate, organizațiile trec adesea cu vederea variabile precum vârsta, sexul și etica în procesele lor de luare a deciziilor legate de adoptarea tehnologiei. Folosind vârsta ca exemplu, cercetările sugerează că vârsta are o influență importantă asupra utilizării tehnologiei la locul de muncă. În mod specific, diferențele de vârstă în procesarea informațiilor au afectat performanțele lucrătorilor în vârstă a sarcinilor bazate pe computer (de exemplu, introducerea datelor, întreținerea fișierelor și gestionarea inventarului (Morris & Venkatesh, 2000). Consecințe nedorite precum acestea, dacă nu sunt luate în considerare sau gestionate cu atenție, „pot amenința serios calitatea și validitatea oricărui proces, valoarea și integritatea întregii organizații colectate, în ultimă instanță efort de dezvoltare și schimbare" (Church et al., pp. 503-504).

Probleme etice

În cele din urmă, trecerea practicilor de la față în față la medii virtuale necesită noi considerații etice . Deoarece sistemele virtuale creează oportunități semnificative de stocare a unor cantități mari de informații confidențiale, trebuie dezvoltate politici pentru a proteja confidențialitatea lucrătorilor, precum și pentru a proteja datele sensibile pe care organizațiile le au acum în forme digitale. Conduita etică și încrederea joacă un rol esențial în dezvoltarea - organizațiilor virtuale pe piața globală (Grydzewski, Hejduk, Snkowsda și Wantuchowicz, 2008). Profesioniștii în domeniul DRU trebuie să se asigure că practicile DRU în mediile virtuale sunt congruente cu codurile etice de conduită acceptate.

PRACTICILE VHRD EMERGENȚE

Această secțiune discută unele dintre activitățile legate de DRU care au fost deja implementate virtual sau discutate de cercetătorii DRU. Aceste activități includ: învățarea virtuală; mentorat virtual (Bierema & Hill, 2005); echipe virtuale (Workman, 2005); comunități virtuale de învățare (Birchall & Giambona, 2007); comunități virtuale de practică (Ardichvili, 2008); managementul virtual al cunoștințelor (Bennett, 2009); organizații virtuale (Henderson & Provo, 2006); și lumi virtuale (McWhorter și colab., 2008). Acestea, însă, nu reprezintă o listă exhaustivă.

Învățare virtuală

Facilitarea învățării pentru indivizi și organizații a fost un rol esențial pentru DRU. Chalofskey (1992) a proiectat, cu aproape două decenii în urmă, că învățarea asistată de computer (CAL) va fi o nouă formă de învățare în era informațională. Acum, având în vedere sofisticarea media disponibilă astăzi, oamenii pot învăța într-un mod mai bogat, mai integrat și, potențial, mai creativ. Tehnologiile pentru învățare variază de la e-mail asincron, bloguri web, panouri de buletin și platforme de învățare la distanță, până la medii sincrone mai robuste de chat virtual, săli de clasă virtuale și lumi virtuale. Aceste medii virtuale pot permite implicarea în învățare, oferind flexibilitate și accesibilitate (Sambrook, 2005), precum și instrumente adaptate diferitelor stiluri de învățare, diferite ritmuri de învățare și diferite niveluri de participare (Macpherson, Elliot și Homan, 2004). Mai mult, instrumentele cognitive de învățare activate de tehnologie permit indivizilor să dezvolte abilități de nivel superior (de exemplu, logică, calcul și analiză) mai degrabă decât simpla memorare. Ca rezultat, învățarea virtuală nu mai este doar un proces cognitiv, ci implică și emoții umane, imaginație și intuiție (Bouras & Tsiatsos, 2006). Și, intuiția este o activitate inconștientă importantă pentru creativitate (Torrance & Safter, 1999).

Mentorat virtual

Conceptul de mentorat virtual a fost susținut în domeniul DRU de Bierema și Hill (2005), care au susținut că tehnologia poate facilita relația dintre mentor și protejat. Ei au remarcat că, în ciuda unor dezavantaje, mentoratul virtual are potențialul de a promova un „ schimb deliberativ, reflexiv și atent" (p. 559). Mentoratul virtual este, de asemenea, o economie de costuri în comparație cu practicile tradiționale de mentorat, care pot

necesita călătorii frecvente pentru mentorii și protejații care sunt separați din punct de vedere geografic. În sfârșit, și poate cea mai importantă, având în vedere natura elitistă a mentoratului tradițional, mentoratul virtual poate fi o strategie alternativă valoroasă de dezvoltare a carierei pentru forța de muncă subreprezentată (de exemplu, femei și persoane de culoare) care sunt adesea excluse din programele de mentorat (Wang, 2009). De fapt, tema mentoratului electronic a primit o atenție din ce în ce mai mare în cercetare, iar valoarea sa pentru dezvoltarea - carierei profesionale a femeilor a fost deja stabilită (Headlam-Wells, Gosland și Graig, 2005).

Echipe virtuale

Cu caracteristica unică de a permite activităților interdisciplinare să depășească limitele tradiționale ale unităților și zonele geografice, echipele virtuale devin rapid norma în multe organizații de astăzi (Reine & Trompendaars, 2000). Workman (2005) a examinat echipele virtuale dintr-o organizație transnațională în care membrii care erau dispersați geografic foloseau tehnologia contemporană pentru comunicare și coordonarea muncii în echipă. În mod interesant, el a descoperit că echipele strict controlate au depășit echipele virtuale slab structurate și gestionate și a cerut membrilor echipei virtuale „să comunice, să planifice, să rezolve probleme, să obțină produse sau soluții și să le monitorizeze performanța" (p. 436).

S-au găsit o serie de variabile care afectează succesul echipelor virtuale, printre care: comunicarea (Dewey & Carter; 2003; Johnson & Jeris, 2004); încredere (Colky, Colky și Young, 2002); cunoașterea tehnologiei (Benson et al., 2002; Church et al., 2002); capacitatea socio-emoțională a lucrătorilor virtuali (Jones & Ruona, 2006); și leadership (Moran, 2005). Jarvenpaa și Leidner (1999) au studiat echipele virtuale globale în care participanții nu s-au mai întâlnit până acum și au descoperit că echipele cu lideri care au folosit mecanisme tradiționale de control, cum ar fi rapoartele săptămânale de stare, păreau să aibă un nivel mai scăzut de încredere în echipe și, prin urmare, au redus probabilitatea de succes. Ei au identificat, de asemenea, doi factori care au contribuit la practicile de succes ale echipei virtuale. Una a fost comunicarea socială entuziastă la început, care a făcut loc unei concentrări ridicate asupra sarcinilor. Celălalt era să ofere răspunsuri în timp util la comunicare, fără a fi negativ. Prin urmare, identificarea strategiilor care să încurajeze auto-organizarea și construirea încrederii sunt esențiale pentru munca virtuală.

Organizații virtuale

Progresul tehnologic, împreună cu globalizarea , a mutat organizațiile tradiționale către organizații virtuale (Beck, 2003; Henderson & Provo, 2006 p. 275). Lucrătorii cu cunoștințe sunt cruciali pentru organizațiile virtuale în care angajații trebuie să înțeleagă cum să manipuleze sistemele computerizate pentru a îndeplini sarcinile în mod eficient. O problemă pe care trebuie să o ia în considerare profesioniștii în DRU este cum să-și motiveze angajații într-un mediu virtual în care interacțiunea față în față este minimă sau nu este prezentă. Henderson și Provo (2006) au îndemnat profesioniștii DRU să caute strategii pentru a face față noilor complexități care vor fi generate de progresele tehnologice continue. Lewis (1998) a apelat la necesitatea investițiilor în înțelegerea practicilor curente și a comportamentului uman pentru a crea organizații virtuale de învățare, deoarece „randamentul ar putea fi enorm" (p. 13).

Organizații/comunități virtuale de învățare

În mediile virtuale de învățare, tehnologia informației și comunicațiilor permite schimbul de cunoștințe tacite și oferă noilor membri un mijloc de a dobândi cunoștințe despre cultura organizațională (Lewis, 1998). Birchall și Giambona (2007) au afirmat că o comunitate virtuală de învățare oferă mai multe avantaje față de mijloacele tradiționale de partajare a cunoștințelor și că încrederea joacă un rol semnificativ în comunitățile virtuale de învățare. Cu toate acestea, construirea încrederii poate fi o provocare, având în vedere absența unor indicii non-verbale într-un mediu mediat de computer. Deoarece comunicarea este un factor cheie al construirii încrederii , este esențial cum și ce mecanisme de comunicare sunt selectate pentru a

declanșa dialoguri semnificative și sincere.

Comunități virtuale de practică

Mediile virtuale permit co-crearea de cunoștințe care promovează formarea de comunități virtuale de practică. O comunitate de practică este „un grup de oameni legați în mod informal prin expertiză și pasiune comune" (Wenger, 2002, p. 1). Comunitățile virtuale de practică se deosebesc de obicei de echipele virtuale deoarece sunt organizate în mod normal în jurul intereselor comune ale membrilor comunității, dar de obicei nu lucrează pentru atingerea unor obiective specifice de performanță, așa cum se observă în echipele virtuale. Comunitățile de practică sunt „vehicule importante pentru învățarea colectivă la locul de muncă" (Ardichvili, 2008, p. 541) și au potențialul de a conduce la „cea mai intensă interacțiune și generare și schimb de cunoștințe" (Ardichvili, 2002, p. 456). Acest punct de vedere este în concordanță cu studiile de caz ale învățării organizaționale ale lui Lien, Hung și McLean (2007) în cadrul a șase firme de înaltă tehnologie din Taiwan. În acest studiu, autorii au descoperit că comunitățile virtuale de practică au contribuit la legătura dintre schimbul de cunoștințe și managementul cunoștințelor.

Managementul cunoștințelor virtuale

Managementul cunoștințelor (KM) este o activitate socială ajutată de tehnologie, prin urmare, esențială pentru dezvoltarea VHRD, Bennett, 2009). KM analizează modul în care cunoștințele sunt dobândite, create și distribuite în organizații (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003). Mai exact, se concentrează pe înțelegerea interacțiunilor dintre cunoștințele tacite și explicite, procesul de creare și conversie a cunoștințelor. După cum a observat Ardichvili (2002), „sistemele contemporane de KM bazate pe Web integrează schimbul de informații în timp real și coordonarea între: diverse departamente; schimbul de cunoștințe și discuții între angajați individuali și echipe și comunități; baze de date de aptitudini; pagini galbene ale companiei; informații despre produse și servicii; și prezența pe Web pentru culegerea de informații despre clienți" (p. 455-456). Aceste caracteristici fac dintr-un sistem KM contemporan un instrument ideal pentru promovarea învățării organizaționale, o temă centrală a DRU.

Lumi virtuale

Lumile virtuale sunt „o lume tridimensională în care mai mulți oameni pot interacționa în timp real în timp ce folosesc avatarurile (icoane virtuale) ca reprezentări ale lor" (Chapman, 2008, p. 917). Lumile virtuale pun accent pe jocul în echipă și comunitatea , dând un sentiment de prezență lipsit în alte media, simulând astfel un nivel înalt de implicare și imersiune într-un mediu virtual (Johnson, Vorderstrasse și Shaw, 2009). Cele mai populare lumi virtuale sunt *Active Worlds* și *Second Life* . Lumile virtuale au capacitatea de a duce colaborarea și interacțiunea online la noi niveluri, de a distruge ierarhiile și de a elimina granițele geografice (Chapman, 2008; Gronstedt, 2007; Hutchinson, 2007). În plus, învățarea în lumile virtuale este condusă de elev (construit de utilizatori), mai degrabă decât de instructor (construit de proprietari); prin urmare, lumile virtuale sunt foarte promițătoare pentru experiențe de învățare noi, interesante și inovatoare (Crites & Homan, 2009). Organizații precum IBM, Cisco și Manpower au folosit lumile virtuale pentru a „reduce costurile de călătorie, instruire și întâlniri, să obțină acces substanțial la talentul global, să reducă redundanța internă și să crească comunicațiile între departamente care au fost cândva izolate unele de altele" (King, 2009, p. 12).

TENDINȚE VIITOARE

Această secțiune discută câteva implicații generale ale integrării tehnologiei în cele trei domenii ale DRU: formare și dezvoltare; dezvoltarea organizației; și dezvoltarea carierei. După cum a susținut McLagan (1989), DRU este „ceva pe care toată lumea face" (p. 52). Aceasta vorbește despre importanța înțelegerii tendințelor viitoare ale DRU într-o eră dominată de tehnologie. Și implicațiile, deși nu sunt încă pe deplin înțelese, indică anumite domenii specifice în care tehnologiile pot fi integrate în cadrul organizațiilor. Prin urmare, aceste domenii pot fi

ghiduri pentru liderii organizaționali, manageri, formatori și dezvoltatorii de resurse umane în efortul lor de a folosi tehnologia pentru îmbunătățirea eficienței individuale, de grup și organizaționale.

Instruire și dezvoltare bazate pe tehnologie

Formarea la locul de muncă, un domeniu de bază al DRU, devine din ce în ce mai mult o activitate bazată pe web (Benson et al., 2002). Exemple de instrumente IT utilizate pentru a sprijini atât intervențiile formale de formare, cât și activitățile de învățare informală includ e-mail, sisteme de mesagerie pentru buletin, wiki-uri, forumuri de discuții, conferințe video, simulări și camere de chat. Instruirea bazată pe web oferă flexibilitate, o livrare consecventă a materialelor de instruire și oportunități de învățare în ritm propriu. Atât cursanții, cât și organizațiile pot beneficia de reduceri de călătorie și alte cheltuieli asociate cu participarea la sesiunile de formare (Schooley, 2009). Acest potențial de reducere a costurilor va duce probabil la o rată de participare crescută și la o învățare autonomă semnificativă. Una dintre provocările pentru profesioniștii DRU în acest domeniu de formare și dezvoltare este modul de a face față naturii în schimbare a designului instrucțional și de a-și asuma noul rol de a oferi instruire folosind o gamă largă de tehnologii bazate pe web (Benson et al., 2002). Aceste noi roluri necesită abilități mai mari în domenii care nu se află de obicei în repertoriul de expertiză al profesioniștilor DRU, cum ar fi managementul tehnologiei, depanarea, designul grafic și producția media. O modalitate prin care profesioniștii în domeniul DRU pot aborda această provocare este să colaboreze cu designeri profesioniști de instruire și tehnologi pentru a se asigura că mediul virtual de învățare este ușor de utilizat și utilizabil – doi factori critici care influențează învățarea online (Sambrook, 2005). În plus, profesioniștii DRU trebuie să fie siguri că învățarea este integrată în procesele de lucru ale unei organizații și în sistemele de recompensă (Holton & Baldwin, 2003) care pot fi gestionate electronic (Bennett, 2009). Avantajele utilizării tehnologiei pentru formare și învățare au fost recunoscute de oamenii de știință în domeniul DRU, atât conceptual, cât și empiric, de mai bine de douăzeci de ani, inclusiv facilitarea învățării auto-dirijate și îmbunătățirea învățării adulților (Manz & Manz, 1991), creșterea interacțiunilor dintre instructor și cursant (Russ-Eft, 1994), economisirea costurilor (8,19, Tanger, 1994). stimularea autoeficacității cursanților (Christoph, Schoenfeld și Tansky, 1998).

Dezvoltarea organizației bazată pe tehnologie

După cum Benson și colab. (2002) și Church și colab. (2002) au subliniat că, pentru a avea succes în orice inițiativă de schimbare , organizațiile trebuie să adopte perspectiva conform căreia OD este un proces de schimbare bazat pe date; prin urmare, aplicarea cu succes a intervențiilor OD devine din ce în ce mai dependentă de utilizarea tehnologiei. Potrivit Church et al. (2002), atenția directă asupra rolului tehnologiei bazate pe web în DO trebuie acordată trei domenii: (1) instrumente și tehnici de evaluare bazate pe date (de exemplu, sondaj, feedback la 360 de grade, teste de selecție); (2) team building (de exemplu, teaming virtual, schimb de informații); și (3) management și dezvoltarea angajaților (de exemplu, instrumente de carieră, formare interactivă, învățare în ritm propriu). Acest accent necesită organizații să dezvolte angajați care se simt confortabil cu tehnologia și au acces la datele și instrumentele de care au nevoie pentru a sprijini schimbarea (Benson și colab., 2002). În studiul lor, Milton, Watkins și Daley (2005) au descoperit că mediul virtual oferă facilitatorilor oportunități de a fi deliberați în modul în care intervin în situațiile de grup, folosind reflecția asupra rezultatelor intervențiilor și de a fi flexibili în a răspunde nevoilor grupului. Mai mult, ei postulează că mediul virtual este un instrument puternic pentru modelarea intervențiilor OD. Și, profesioniștii în DRU au o oportunitate extraordinară de a folosi instrumente IT pentru a îmbunătăți învățarea, performanța la locul de muncă și luarea deciziilor organizaționale (Benson și colab., 2002). În plus, organizațiile trebuie, de asemenea, să efectueze o evaluare atentă a deciziilor lor cu privire la eficacitatea utilizării tehnologiilor bazate pe web, precum și modul în care aceste decizii afectează rezultatul

final al organizației. Având în vedere limitările abordărilor existente ale evaluării, profesioniștii DRU trebuie să elaboreze noi măsuri pentru a evalua în mod adecvat impactul aplicării tehnologiei asupra schimbării și dezvoltării organizației (Benson et al., 2002).

În concluzie, tehnologia permite inițiativelor OD să fie structurate nu numai în canale de comunicare, ci și în munca virtuală de zi cu zi. Tehnologiile de acțiune, dezvoltarea echipei virtuale, inovarea și procesele de schimbare pot fi realizate prin VHRD. Un domeniu de cercetare pe care profesioniștii în domeniul DRU îl pot explora este dacă și cum VHRD promovează organizațiile de înaltă performanță și sănătoase (Bennett, 2009).

Dezvoltarea carierei bazată pe tehnologie

Rolul tehnologiei în management și dezvoltarea angajaților a crescut semnificativ (Church et al., 2002). O astfel de aplicație a permis multe abordări noi ale dezvoltării individuale. Exemplele includ instrumente online de gestionare a carierei, postări interne și externe de locuri de muncă în întreaga lume, instruire interactivă personalizată și simulări de lucru online; și programe software sofisticate care ajută la proiectarea obiectivelor de învățare, leagă conținutul la obiective și evaluează rezultatele învățării (Tip pins, 2002). Pierce și Pitts (2005) au prezis că dezvoltarea carierei virtuale este o cale probabilă pentru a ajuta indivizii și organizațiile în eforturile de dezvoltare a carierei (Pierce & Pitts, 2005). Ei au îndemnat profesioniștii în domeniul DRU să caute modalități de a valorifica această resursă valoroasă de dezvoltare a carierei.

Cu toate acestea, dezvoltarea carierei în medii virtuale va avea un aspect diferit, reflectând valori organizaționale diferite (Ben nett, 2009). Mai multe aspecte sunt importante de luat în considerare aici. Unul este despre gestionarea datelor despre dezvoltarea carierei. Organizațiile trebuie să stabilească priorități cu privire la utilizarea și reutilizarea datelor despre dezvoltarea carierei. De exemplu, mentoratul virtual lasă o evidență a comunicărilor care ar putea afecta atitudinea despre deschiderea unui mentor și a unui protejat față de împărtășirea informațiilor (Bierema & Hill, 2005). Ipotezele organizaționale cu privire la modul de a judeca meritul pentru promovare sunt, de asemenea, o problemă. Și cât de important este timpul față în față pentru oportunitățile de avansare va afecta dezvoltarea carierei în munca virtuală. De asemenea, organizațiile trebuie să dezvolte o nouă generație de lideri și să-i pregătească pentru lucrul și gestionarea în medii virtuale. În plus, metodele pe care le folosim pentru a promova oamenii în munca virtuală devin o altă problemă. Atât simpatia, cât și competența sunt factori importanți pentru progresul în carieră. În trecut, femeile au fost adesea dezavantajate, deoarece obligațiile lor personale și sociale le-au restrâns capacitatea de a participa la rețelele informale, în special la evenimentele după orele de lucru (Wang, 2009). Într-un mediu bazat pe tehnologie, această problemă poate fi oarecum atenuată dacă rețelele informale, cum ar fi rețelele sociale virtuale, se întâlnesc online. Mai mult, tehnologia a fost mult timp considerată o activitate principală orientată spre bărbați , ceea ce ar putea dezavantaja femeile care folosesc instrumente tehnologice pentru comunicare sau lucrează cu dezvoltarea tehnologiei. Heilman, Wallen, Fuchs și Tamkins (2004) au descoperit, printr-o serie de studii, că femeile care manifestă competență în sarcinile corelate cu genul tind să fie antipatice pentru succesul lor, ceea ce este problematic pentru promovare. Fiecare dintre problemele identificate mai sus justifică eforturi sistematice de cercetare.

CONCLUZIE

Noile forme de tehnologie a informației și comunicațiilor (TIC) oferă o abundență de opțiuni pentru muncă și învățare astăzi. Această tendință va crește probabil pe măsură ce generația milenială intră în forța de muncă deținând o cunoaștere tehnică fără precedent. În mediul bazat pe tehnologie, studenții vor putea să urmeze căi de învățare personalizate care permit o mai mare flexibilitate pentru diferite stiluri de învățare și factori motivaționali intrinseci (Christensen, Horn și Johnson, 2008). Viitoarea forță de muncă se va simți din ce în ce mai confortabilă să învețe și să comunice folosind tehnologia. Pe măsură ce indivizii își asumă o responsabilitate mai mare în

direcționarea propriilor căi de dezvoltare a carierei, relația tradițională angajator-angajat va fi redefinită. În ceea ce privește DRU, dezvoltarea tehnologică și schimbarea corespunzătoare în forța de muncă va continua să mute activitățile DRU într-un proces mai virtual. VHRD, ca schimbare de paradigmă pentru domeniu, va continua să transforme organizațiile și să modifice multe dintre practicile și seturile de abilități de bază ale DRU. Aria de acoperire a resurselor umane poate fi mult mai mare pe măsură ce munca virtuală depășește limitele spațiului și al timpului.

Mitroff și Linstone (1993) au sugerat un set de linii directoare pentru gestionarea schimbărilor sociale și tehnice în setările organizaționale. Ei au propus ca organizațiile să: (1) să găsească un echilibru între perspectivele tehnice, organizaționale și personale; (2) promovarea unei culturi cu o varietate de perspective; (3) să recunoască faptul că perspectivele organizaționale și personale necesită metode mult diferite decât cele tehnice; (4) să acorde atenție impactului reciproc, interdependențelor și integrării perspectivelor; și (5) ferește-te de a gândi statistic în medii dinamice. Aceste linii directoare ar funcționa, de asemenea, bine ca principii directoare pentru gândirea holistică despre învățare și managementul cunoștințelor în cadrul organizațional . Cu siguranță, aceste sugestii pot fi utile în ghidarea viitoarei practici VHRD.

REFERINȚE

Ardichvili, A. (2002). Managementul cunoștințelor, dezvoltarea resurselor umane și tehnologia internetului . *Advances in Developing Human Resources , 4* (4), 451-463. doi:10.1177/152342202237522

Ardichvili, A. (2008). Învățare și partajare a cunoștințelor în comunitățile virtuale de practică: Mo tivatori, bariere și factori de sprijin. *Advances in Developing Human Resources, 10* (1), 541-554. doi:10.1177/1523422308319536

Bastiaens, TJ (2009). Tehnologia informației și comunicațiilor în DRU. În Swanson, RA și Holton, EF III, (Eds.), *Fundamentele dezvoltării resurselor umane* (pp. 435-448). San- Francisco, CA: Berret-Koehler.

Benson, AD, Johnson, SD și Kuchinke, KP (2002). Utilizarea tehnologiei la locul de muncă digital: un cadru pentru dezvoltarea resurselor umane . *Progrese în dezvoltarea resurselor umane, 4* (4), 392-404. doi:10.1177/152342202237518

Bierema, LL, & Hill, J. (2005). Mentorat virtual și DRU. În SK Gibson & SA Hezlett (Eds.), Mentoring and human resource development: -Current perspectives and new directions. *Progrese în dezvoltarea resurselor umane, 7* (4), 556-568.

Birchall, D. și Giambona, G. (2007). Dezvoltarea managerilor IMM-urilor în comunitățile virtuale de învățare și rolul încrederii. *Human Resource Development International, 10* (2), 187-202. doi:10.1080/13678860701347164

Bouras, C., & Tsiatsos, T. (2006). Medii virtuale educaționale: rațiune de proiectare și arhitectură. *Instrumente și aplicații multimedia, 29,* 153-173. doi:10.1007/s11042-006-0005-7

Carroll, WR și Wagar, TH (2010). Există o relație între adoptarea tehnologiei informației și managementul resurselor umane? *Journal of Small Business and Enterprise Development, 17* (2), 218-229. doi:10.1108/14626001011041229

Chalofsky, N. (1992). O definiție unificatoare pentru profesia de dezvoltare a resurselor umane. *Human Resource Development Quarterly, 3* (2), 175-182. doi:10.1002/hrdq.3920030208 Chalofsky, NE (2010). *Locuri de muncă semnificative: reformularea modului și unde lucrăm.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Chapman, D. (2008). Lumi virtuale: o nouă direcție pentru cercetarea și practica DRU. În TJ Chermack & J. Storberg-Walker (eds.), *Proceedings ofthe Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Ameri cas* (pp. 917-924). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Christensen, CM, Horn, MB și Johnson, CW (2008). *Clasa perturbatoare: cât de*

perturbatoare va schimba inovația modul în care lumea învață . New York, NY: McGraw Hill.

Christoph, RT, Schoenfeld, GA și Tansky, JW (1998). Depășirea barierelor în calea antrenamentului utilizând tehnologia: influența factorilor de autoeficacitate asupra receptivității antrenamentului bazat pe multimedia. *Human Resource Development Quarterly* , *9* (1), 25-38. doi:10.1002/hrdq.3920090104

Church, AH, Gilbert, M., Oliver, DH, Paquet, K. și Surface, C. (2002). Rolul tehnologiei în organizare și schimbare. *Progrese în dezvoltarea resurselor umane, 4* (4), 392-404. doi:10.1177/152342202237525

Colky, DC, Colky, MT și Young, WH III. (2002). *Gestionarea și dezvoltarea oamenilor în organizația virtuală.* Malabar, FL: Krieger.

Crites, J., & Homan, S. (2009). Utilizarea vieții secundare pentru a dezvolta medii de învățare inovatoare și colaborative pentru studenții de licență. În TJ Chermack, J. Storberg-Walker și CM Graham (eds.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (pp. 2829 2832). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Critten, P. și Moteleb, AA (2008). *Către o a doua generație de învățare bazată pe muncă – Sprijinirea cunoștințelor sociale.* Preluat de pe http:// www.uvac . ac .uk/ downloads/ 0401_publications/ UVAC%20Conference%20Proceedings%20 2007%20FINAL.pdf

Dare, DE și Leah, JA (1998). Pregătirea - profesioniștilor DRU de mâine: relevanța percepută a modelului de competențe din 1989. În RJ Torraco (Ed.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (pp. 252-259). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Dewey, JD și Carter, TJ (2003). Explorând - viitorul DRU: prima conferință de căutare viitoare pentru o profesie. *Advances in Developing Human Resources, 5* (3), 245-256. doi:10.1177/1523422303254627

Engeström, Y. și Sannino, A. (2010). Studii de învățare expansivă: fundamente, constatări și provocări viitoare. *Educational Research Review, 5* (1), 1-24. doi:10.1016/j.edurev.2009.12.002

Gardner, SD, Lepak, DP și Bartol, KM (2003). Virtual HR: Impactul tehnologiei informației asupra profesioniștilor în resurse umane. *Journal of Vocational Behavior, 63,* 159-179. doi:10.1016/S0001-8791(03)00039-3

Githens, RP, Dirani, K., Gitonga, J. și Teng, Y. (2008). Cercetări legate de tehnologie în publicațiile DRU: O analiză a conținutului și a metaperspectivelor din 2000-2006. *Human - Resource Development Quarterly, 19(3),* 185-215. doi:10.1002/hrdq.1236

Grydzewski, WM, Hejduk, IK, Sankowska, A. și Wantuchowicz, M. (2008). *Managementul încrederii în medii virtuale de lucru: o perspectivă a factorilor umani* . Boca Raton, FL: CRC Press.

Harp, CG, Taylor, SC și Satzinger, JW (1998). Pregătirea calculatorului și diferențele individuale: când metoda contează. *Dezvoltarea resurselor umane trimestrial, 9* (3), 271-283. doi:10.1002/ hrdq.3920090306

Harp, CG, Taylor, SC și Satzinger, JW (1998). Pregătirea calculatorului și diferențele individuale: când metoda contează. *Dezvoltarea resurselor umane trimestrial, 9* (3), 271-283. doi:10.1002/ hrdq.3920090306

Headlam-Wells, J., Gosland, J. și Craig, J. (2005). Există magie în Web: E-mentorat pentru dezvoltarea carierei femeilor. *Career De - velopment International, 10* (6/7), 444-585. doi:10.1108/13620430510620548

Heilman, ME, Wallen, AS, Fuchs, D. și Tamkins, MM (2004). Sancțiuni pentru succes: reacții la femeile care reușesc la sarcini de gen masculin. *The Journal of Applied Psychology, 89* (3), 416-427. doi:10.1037/0021-9010.89.3.416

Holton, EF III și Baldwin, TT (2003). Realizarea transferului: o perspectivă de acțiune asupra sistemelor de transfer al învățării. În Holton, EF III și Baldwin, TT (Eds.), *Îmbunătățirea transferului de învățare în organizații* (pp. 3-15). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hronec, SM (1993). *Semne vitale: Utilizarea - măsurătorilor de performanță a calității, timpului și costurilor pentru a trasa viitorul companiei dvs.* New York, NY: AMACOM.

Hughes, B., Joshi, I. și Wareham, J. (2008). Sănătate 2.0 și medicină 2.0: Tensiuni și controverse în domeniu. *Journal of Medical Internet Research, 10* (3), e23. doi:10.2196/jmir.1056

Johnson, CM, Vorderstrasse, A. și Shaw, R. (2009). Lumi virtuale în învățământul superior în domeniul sănătății. *Journal of Virtual Worlds Research, 2* (2), 3-12.

Johnson, JR și Jeris, L. (2004). Conducerea echipelor virtuale: trei cazuri. În T M. Egan, ML Morris și V. Inbakumar (eds.), *Proceedings ofthe Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (pp. 1023 1030). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Jones, F S. și Ruona, WEA (2006). Capacitatea tehnologiei de a facilita munca virtuală: o promisiune nerealizată sau un efort greșit? În FM Nafukho & H. Chen (eds.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (66-3). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

King, RJ (2009). *Este o lume virtuală.* Preluat de la http:// www.strategy-business.com/ li/ lead - ingideas/ li00121

Kruse, K. și Keil, J. (2000). *Formare bazată pe tehnologie: arta și știința proiectării, dezvoltării și livrării.* San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Lengnick-Hall, ML și Lengnick-Hall, CA (2003). *Managementul resurselor umane în economia cunoașterii: noi provocări, noi roluri și noi capacități.* San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

Lewis, B. (1998). Organizații virtuale de învățare: Valorificarea cunoștințelor comunității. *Human Resource Development International, 1* (1), 13. doi:10.1080/13678869800000004

Lien, BY, Hung, RY și McLean, GN (2007). Învățarea organizațională ca intervenție în dezvoltarea organizației în șase firme de înaltă tehnologie din Taiwan: un studiu de caz explorator. *Human Resource Development Quarterly, 18* (2), 211-228. doi:10.1002/hrdq.1200

Liesegang, T (2007). Web 2.0, bibliotecă 2.0, - învățarea medicului 2.0. *Oftalmologie, 114* (10), 1801-1803. doi:10.1016/j.ophtha.2007.07.038 Macpherson, A., Elliot, M., Harris, I., & Homan, G. (2004). E-learning: Reflecții și evaluare a programelor corporative. *Human Resource Development International, 7* (3), 295-313. doi:10.10 80/13678860310001630638

Macpherson, A., Elliott, M., Harris, I., & Homan, G. (2004). E-learning: Reflecții și evaluare a programelor corporative. *Human Resource Development International, 7* (3), 295-313. doi:1 0.1080/13678860310001630638

Manz, CC și Manz, KP (1991). Cuvântul final: Învățare auto-dirijată — O urmărire critică pentru dezvoltarea resurselor umane. *Human Resource Development Quarterly, 2* (1), 21-24. doi :10.1002/ hrdq.3920020105

McClernon, T., R. & Swanson, RA (1995). Team building: O investigație experimentală a efectelor intervențiilor bazate pe computer și pe baza de facilitator asupra grupurilor de lucru. *Human Resource Development Quarterly, 6* (1), 39-58. doi: 10.1002/ hrdq.3920060105

McLagan, PA (1989). Modele pentru practica DRU. *Training and Development Journal, 43(9),* 49-59.

McLagan, PA (1999). *Sărind în sus și în jos pe o linie de falie: Rolul DRU pe măsură ce intrăm într-un nou mileniu.* Prezentare principală la Conferința Academiei de Resurse Umane, Washington, DC McLean, G. (2006). *Dezvoltare organizațională : principii, procese, performanță* . San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

McLean, GN și McLean, LD (2001). Dacă nu putem defini DRU într-o singură țară, cum o putem defini într-un context internațional? *Human Resource Development International, 4* (3), 313-326. doi:10.1080/13678860110059339 McWhorter, RR, Mancuso, DS și Hurt, AC (2008). Învățarea adulților în medii virtuale. În TJ Chermack, J. Storberg-Walker și CM Graham (eds.), *Proceedings of the Academy of Human*

Resource Development International Research Conference in the Americas (pp. 1148 1152). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Mello, JA (2002). *Management strategic al resurselor umane* . Cincinnati, OH: Editura South-Western College.

Mitroff, II și Linstone, HA (1993). *Mintea nemărginită: ruperea lanțurilor gândirii tradiționale de afaceri.* New York, NY: Oxford University Press.

Moran, L. (2005). Cultura virtuală a echipei și amplificarea permeabilității limitelor echipei asupra performanței. *Human Resource Development Quarterly, 16(4),* 435-458. doi:10.1002/ hrdq.1150

Morris, MG și Venkatesh, V. (2000). Diferențele de vârstă în deciziile de adoptare a tehnologiei : Implicații pentru o forță de muncă în schimbare. *Psihologia Personalului, 53,* 375-403. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00206.x

Obi, T. (2008). Evoluții ale guvernării electronice. *I- Ways: The Journal of E-Government Policy and Regulation, 31* (2), 51-74.

Owen, H. (1997). *Tehnologia spațiului deschis: un ghid al utilizatorului.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Paroutis, S. și Al Saleh, A. (2009). Determinanți ai partajării cunoștințelor folosind tehnologiile web 2.0. *Journal of Knowledge Management, 13* (4), 52-63. doi:10.1108/13673270910971824

Peterson, LA (1997). DRU internațional: Ce știm și ce nu știm. *Human Resource De velopment Quarterly, 8* (1), 63-79. doi:10.1002/ hrdq.3920080107

Pierce, RH, & Pitts, C. (2005). Dezvoltarea carierei virtuale. În ML Morris, FM Nafukho și CM Graham (eds.), *Refereed Proceedings ofthe 2005 Academy of Human Resource Development Annual Research Conference* (pp. 385-387). Bowl ing Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Reine, P., & Trompenaars, R. (2000). Reacție invitată : Dezvoltarea expatriaților pentru regiunea Asia-Pacific. *Human Resource Development Quarterly, 11* (3), 237-244. doi:10.1002/1532-1096(200023)11:3<237::AID-HRDQ3>3.0.CO;2-N

Robey, D., & Boudreau, M. (1999). Contabilizarea consecințelor organizaționale contradictorii ale tehnologiei informației: direcții teoretice și implicații metodologice. *Cercetarea sistemelor informaționale, 10* (2), 167-185. doi:10.1287/ isre.10.2.167

Russ-Eft, D. (1994). CBT, CAI, EPSS și deja vu. *Human Resource Development Quarterly, 5* (3), 207-212. doi:10.1002/hrdq.3920050302

Sambrook, S. (2005). Factori care influențează contextul și procesul de învățare legată de muncă: Sintetizarea constatărilor din două proiecte de cercetare. *Human Resource Development International, 8* (1), 101-119. doi:10.1080/1367886052000342591

Schooley, C. (2009). Rentabilitatea investiției în e-learning. *KMWorld, 18(7),* 12-13.

Stephens, GK și Szajna, B. (1998). *Percepții și așteptări cu privire la motivul pentru care oamenii aleg un stil de lucru de telecommuting. Cea* de-a 31 -a conferință internațională anuală din Hawaii privind știința sistemului. Hawaii: HICSS.

Swanson, RA și Holton, EF (2001). *Bazele - dezvoltării resurselor umane.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Swanson, RA și Holton, EF (2009). *Fundamentele dezvoltării resurselor umane* (ed. a II-a). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Tippins, N. T (2002). Dezvoltarea organizației și IT: Practicarea OD în lumea virtuală. În Waclawski, J., & Church, AH (Eds.), *Organization development: A data-driven approach to organizational change* (pp. 245-265). San Francisco: Jossey-Bass.

Torraco, R. (2005). Teoria proiectării muncii: o revizuire și o critică cu implicații pentru dezvoltarea resurselor umane. *Progrese în dezvoltarea resurselor umane, 16* (1), 85-109.

Torrance, EP și Safter, H. T (1999). *Făcând saltul creativ dincolo de...* . Buffalo, NY: Creative

Education Foundation Press.

Ulrich, D. (1997). *Campionii resurselor umane.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Wang, J. (2009). Crearea de rețele la locul de muncă: Implicații pentru dezvoltarea carierei femeilor. *Noi direcții pentru educația adulților și continuă , 122,* 444-585.

Wang, Y. și Ellinger, AD (2008). Performanța învățării și inovației organizaționale : o revizuire a literaturii și dezvoltarea unui cadru conceptual și a ipotezelor de cercetare. În T J. Chermack, J. Storberg-Walker și CM Graham (eds.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (p. 981 989). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Workman, M. (2005). Cultura virtuală a echipei și amplificarea permeabilității limitelor echipei asupra performanței. *Human Resource Development Quarterly, 16* (4), 435-458. doi:10.1002/ hrdq.1149

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Dezvoltarea resurselor umane: un proces de îmbunătățire a eficienței individuale, grupului și organizației prin formare și dezvoltare, dezvoltarea organizației și dezvoltarea carierei .

Comunitate virtuală de practică: un grup de oameni care sunt legați în mod informal de interese comune și comunică virtual.

Mediu virtual: un mediu bazat pe tehnologie care nu necesită interacțiuni umane față în față.

Dezvoltarea resurselor umane virtuale: un proces de utilizare a tehnologiilor bazate pe Internet sau Web pentru a îmbunătăți eficiența individuală, a grupului și a organizației prin formare și dezvoltare, dezvoltarea organizației și dezvoltarea carierei.

Echipa virtuală: o echipă în care membrii lucrează în locații plătite din punct de vedere geografic și comunică virtual.

Loc de muncă virtual: un mediu de lucru în care membrii organizației îndeplinesc sarcini în mediul virtual activat de tehnologiile bazate pe Internet sau Web.

Lumi virtuale: un mediu 3-D în care utilizatorii multipli interacționează în timp real folosind avatarurile ca reprezentare a lor înșiși.

Această lucrare a fost publicată anterior în Encyclopedia of E-Leadership, Counseling and Training, editată de Victor CX Wang, pp. 391-407, copyright 2012 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Secțiunea 2
Metodologii de dezvoltare și proiectare

Această secțiune oferă o acoperire aprofundată a cadrelor arhitecturii conceptuale pentru a oferi cititorului o înțelegere cuprinzătoare a evoluțiilor emergente în domeniul managementului resurselor umane. Sunt oferite elemente fundamentale de cercetare imperative pentru înțelegerea proceselor de dezvoltare din cadrul managementului resurselor umane. De la examinări ample la discuții specifice despre metodologie, cercetarea găsită în această secțiune acoperă disciplina, oferind în același timp discuții detaliate și specifice. De la proiecte de bază la dezvoltarea abstractă, aceste capitole servesc la extinderea sferei de dezvoltare și tehnologii de proiectare în cadrul comunității de management al resurselor umane. Această secțiune include 10 contribuții ale cercetătorilor din întreaga lume pe tema managementului resurselor umane.

Capitolul 12
Adaptarea MRU la inițiativele de management al cunoștințelor:
trei cazuri mexicane

Laura Zapata-Cantu
Tecnologico de Monterrey, Mexic

Jacobo Ramirez
Tecnologico de Monterrey, Mexic

Jose Luis Pineda
Tecnologico de Monterrey, Mexic

REZUMAT

Cunoștințele organizaționale și capitalul uman sunt considerate din ce în ce mai mult ca pârghii cheie ale avantajului competitiv în mediul de afaceri global, dinamic și complex de astăzi. Oamenii sunt creatorii și purtătorii de cunoștințe supremi; deși organizațiile pot avea sisteme de memorie, ele nu gândesc de la sine. Managementul resurselor umane (MRU) are un rol strategic în facilitarea inițiativelor de management al cunoștințelor (KM), în special în activități precum: recrutare, formare și compensare. Deși multe studii ridică întrebarea cum HRM modelează KM, cercetările limitate din America Latină au explorat această problemă. Acest capitol își propune să exploreze modul în care politicile și practicile MRU au fost concepute în trei organizații situate în Mexic, pentru a sprijini inițiativele KM. Descoperirile sugerează că rolul strategic al MRU în sprijinirea inițiativelor KM trebuie extins. Politicile, practicile și sistemele de compensare MRU, cum ar fi stimulentele și pachetele de bonusuri pentru a motiva angajații să creeze și să împărtășească cunoștințe, trebuie să fie redefinite. Recrutarea, selecția și formarea și dezvoltarea trebuie să fie adaptate pentru a obține o implementare cu succes a programului KM.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch012

FUNDAL

În zilele noastre, firmele se confruntă cu un mediu mai dinamic , în care domină incertitudinea și schimbările tehnologice. Ca urmare, organizațiile trebuie să își bazeze strategia și avantajul competitiv pe resurse și capacități intangibile. Managerii ar trebui să știe cum să gestioneze provocările și avantajele pe care le prezintă mediul, în special în cazurile în care factorul timp este vital pentru a dezvolta, implementa și transfera sisteme de inovare pentru supraviețuirea lor. În plus, firmele trebuie să dezvolte o capacitate administrativă flexibilă pentru a-și coordona eficient competența internă. Cu cât mediul este mai dinamic, cu atât firmele își concentrează mai mult strategia pe resurse și capacități (Grant, 1996). În acest context, trebuie luat în considerare faptul că, în timp ce unele resurse organizaționale sunt ușor de transferat, cum ar fi procesele și echipamentele, altele, precum cunoștințele, un activ corporal de obicei tacit și specific organizației, sunt mai puțin mobile. Cunoașterea este o resursă valoroasă, în general esențială, rară și inimitabilă (Barney, 1991:112.) și constituie o sursă de avantaj competitiv (Grant, 1996:376). Resursa cheie este cunoașterea, care este intrinsecă capitalului uman. Oamenii sunt creatorii critici și purtătorii de cunoștințe. Organizațiile nu gândesc de la sine; au nevoie de angajați pentru a-și valorifica cunoștințele. În acest cadru particular, este relevant să se exploreze modul în care politicile și practicile MRU au fost concepute pentru a gestiona această resursă intangibilă.

Lado și Wilson (1994, p.699) în Minbaeva (2005:126) sugerează că practicile HRM „pot - contribui la un avantaj competitiv susținut prin facilitarea dezvoltării de competențe care sunt specifice firmei, produc relații sociale complexe și generează cunoștințe organizaționale”. Gestionarea resurselor umane pentru a obține rezultate mai bune legate de cunoștințe înseamnă „reținerea personalului, integrarea expertizei acestora în rutinele organizaționale prin procese de învățare și stabilirea mecanismelor de distribuire a beneficiilor care decurg din utilizarea acestei expertize” (Minbaeva, 2005:126).

După cum a subliniat Huselid (1995), practicile MRU influențează abilitățile și competențele angajaților prin achiziționarea și dezvoltarea capitalului uman al unei firme. Avantajul competitiv al unei firme depinde de existența resurselor umane cu profiluri de competență relevante. O analiză a competențelor necesare pentru diferite poziții, împreună cu o analiză a fondului actual de competențe ale angajaților unei firme, ajută organizația să angajeze oameni cu abilitățile și cunoștințele dorite (p. 590).

Apariția de noi forme de practici de lucru , cum ar fi practicile de lucru flexibile, reflectă această nevoie. Majoritatea sistemelor tradiționale de KM se bazează pe presupunerea că cunoștințele pot fi conceptualizate ca un obiect care poate fi identificat, separat de contextul său inițial și manipulat în sistemele informaționale (de exemplu, Nabeth *și colab.,* 2002). Astfel, managerii trebuie să înțeleagă semnificația cunoștințelor pentru a planifica procesele de manipulare a cunoștințelor și pentru a le permite să judece modul în care cunoștințele afectează oamenii, cultura organizațională, activitățile de management și alte procese din cadrul organizației. Gestionarea cunoștințelor nu este același lucru cu HRM. KM implică gestionarea proprietății intelectuale; adică gestionarea dezvoltării și transferului de know how organizațional. Are mai multe fațete decât simpla gestionare a oamenilor (Teece, 2000:147). Structurile organizaționale și practicile de management se schimbă pentru a facilita implementarea KM în organizații.

Studiul și metodologia lui

În literatura KM, există relativ puțină luare în - considerare a problemelor culturale și umane,

chiar și atunci când obstacolele cheie expuse ca inhibitori ai transferului de cunoștințe sunt cele legate de latura „umană” a KM. Scopul principal al prezentului studiu este de a determina practicile și politicile MRU care 1) îmbunătățesc generarea de cunoștințe și 2) sprijină transferul de cunoștințe într-un mediu de afaceri real din Mexic. Capitolul de față explorează integrarea culturală și socială a cunoștințelor din dovezile obținute prin cercetarea exploratorie a studiilor de caz de la trei firme din Mexican, una din industria prelucrătoare și două din sectorul serviciilor.

Cercetarea calitativă exploratorie a fost - concepută pentru a investiga modul în care MRU a trebuit să se adapteze la inițiativele KM în trei întreprinderi mexicane. Metoda studiului de caz a fost utilizată având în vedere că se potrivește bine cu stadiul de maturitate al teoriei implicate și cu apariția relativă a fenomenului studiat. Acest lucru ne-a permis să stabilim dovezi și interpretări detaliate (Yin, 2009).

Cele trei studii de caz nu au fost alese - aleatoriu; companiile au fost selectate pe baza unor procese inovatoare care contribuie la avantajul lor competitiv. Protocolul nostru de interviu a fost conceput în jurul acestor aspecte: (1) activități de generare a cunoștințelor, (2) mecanisme de transfer de cunoștințe și (3) practici HRM care sprijină inițiativele KM.

Informațiile interviului au fost completate cu documentație internă furnizată de firme. Au fost susținute interviuri semi-structurate față în față cu manageri de resurse umane și angajați de la diferite niveluri ale organizației. Interviurile au durat 60 și 90 de minute fiecare și au fost înregistrate audio. Interviurile au fost transcrise textual și au fost distribuite între toți autorii pentru a construi redacția integrală a fiecărui caz. Interviurile au avut loc în anul 2008. În secțiunea următoare, fiecare caz este analizat separat.

PREPARAREA SCENARII

Informații și cunoștințe

Majoritatea sistemelor tradiționale de KM se bazează pe presupunerea că cunoștințele pot fi asimilate obiectelor care pot fi identificate, separate de contextul lor inițial și manipulate în sistemele informaționale (Nabeth et al., 2002). Astfel, organizațiile, și în special managerii, trebuie să înțeleagă semnificația cunoștințelor, pentru a planifica procesele de manipulare a cunoștințelor și pentru a le permite să judece modul în care cunoștințele afectează oamenii, cultura organizațională , activitățile de management și alte procese din cadrul organizației.

Cunoașterea ca resursă de afaceri poate fi o sursă de avantaj competitiv durabil, dacă are două proprietăți importante: (1) derivă din experiența acumulată, mai degrabă decât din sarcini specifice, ceea ce înseamnă că constă în mare parte din cunoștințe tacite, ceea ce face dificilă transferul de la o firmă la alta sau ca concurenții să o imite; și (2) nu este conectat doar la indivizi, ci și la modul în care acești indivizi interacționează (Nonaka și Takeuchi, 1995).

Majoritatea oamenilor cred că cunoașterea este o rețetă - o procedură predefinită - pentru a face față unei situații concrete, de rutină. Cu toate acestea, într-un mediu dinamic puține situații se repetă, ceea ce înseamnă că majoritatea situațiilor sunt inedite, mai ales în detalii. Cunoașterea trebuie să ofere oamenilor capacitatea de a imagina modalități de a gestiona diferite situații și de a anticipa implicațiile lor viitoare. Cunoștințele - sub formă de modele mentale, scenarii și scheme - permit oamenilor să lucreze în situații noi. Ei sunt astfel capabili să asimileze nu numai concepte și metode și judecăți predefinite, ci și să facă conexiuni între acestea și alte concepte complexe, meta-concepte și modele mentale (Wiig, 2000).

Cunoștințele personale nu pot fi împărtășite direct. Acest lucru explică de ce oamenii pot îndeplini aceeași sarcină diferit de colegii lor chiar

și atunci când există un proces standardizat. Răspunsul se află în cunoștințele personale, experiențele, atitudinile și contextul (Polanyi, 1962). Fiecare are propriul mod de a interioriza și de a da sens informațiilor primite pentru a le interpreta și a le transforma în cunoștințe noi. Cunoașterea este construită printr-un proces complex de învățare și are ca rezultat modele și asocieri mentale extrem de individuale. Cu toate acestea, chiar și în cele mai bune circumstanțe, doar o mică parte din experiența aplicabilă a unui individ poate fi articulată și împărtășită. Frecvent, doar cunoștințele concrete, operaționale sau de rutină pot fi comunicate. În general, perspectivele profunde și ample nu sunt disponibile și nici măcar nu există, cu excepția capacității abstracte de a raționa. În mod semnificativ, atunci când experții răspândesc cunoștințele în mod deschis și pe scară largă, ei tind să fie considerați importanți de către colegii lor și să câștige statut și recunoaștere (Szulanski, 1996).

În concluzie, informațiile trebuie interpretate, analizate și transformate de lucrătorii care cunosc oamenii. Ar trebui să existe o înțelegere a ceea ce fac lucrătorii în cunoștințe și în ce moduri folosesc cunoștințele și informațiile pentru a crea valoare în organizații (Davenport, 2003). Majoritatea dezbaterilor despre KM pleacă de la premisa că organizațiile nu recunosc întreaga valoare a cunoștințelor „create” de angajații lor. Următoarea secțiune prezintă definiția și punctul nostru de vedere asupra lucrătorilor cunoașterii.

Noua forță de muncă: Lucrători în cunoaștere

În 1969, definiția lucrătorului cunoașterii propusă de Peter Drucker a căutat să descrie succesorii muncitorilor din fabrici: *„Cel mai valoros activ al unei companii din secolul 20 a fost echipamentul său de producție. Cele mai valoroase atuuri ale unei instituții din secolul 21 (fie de afaceri sau non-business) vor fi lucrătorii săi cunoștințe și productivitatea lor”* . Cu toate acestea, lucrătorii cunoașterii pot fi definiți ca participanți la - economia bazată pe cunoaștere. Această definiție are avantajul de a fi intersectorială, dar dezavantajul că este departe de a fi specifică (Brinkley, 2006:16). Brinkley (2006) sugerează trei moduri de a defini lucrătorii cunoașterii:

- Toți cei care lucrează în primele trei - clasificări ocupaționale standard (manager , profesioniști, profesioniști asociați).
- Toți cei cu competențe de nivel înalt, - indicate prin diplomă sau calificări echivalente (diplome profesionale și/sau studii superioare).
- Toți cei care îndeplinesc sarcini care necesită gândire expertă și abilități complexe de comunicare cu ajutorul computerelor.

Pe de altă parte, Rudiger și McVerry (2007) explică că niciuna dintre definiții nu surprinde perfect despre ce sunt cu adevărat lucrătorii din cunoaștere, cum se diferențiază de lucrătorii care nu au cunoștințe sau cum își îndeplinesc locurile de muncă.

Astăzi, lucrătorii din domeniul cunoașterii reprezintă cea mai mare parte a forței de muncă. În timp ce la începutul secolului al XX $^{-lea}$, forța de muncă necalificată reprezenta aproximativ 90% din forța de muncă, astăzi această cifră este mai aproape de 20% (Spira, 2005). Taylor a arătat că munca manuală constă doar din activități simple, repetitive. Cunoașterea, adică modul în care aceste mișcări simple, necalificate sunt puse cap la cap, organizate și executate, poate face aceste activități mai productive.

În contextul economiilor emergente, este prezentat exemplul Mexicului. În 2004, 17% din forța de muncă totală mexicană era formată din lucrători ai cunoștințelor (Brinkley, 2006). Acest lucru poate suna destul de ridicat, dar dacă îl comparăm cu Țările de Jos (48%), Canada (39%) și Spania (31%), nu este suficient de mare. Aceasta înseamnă că în Mexic, majoritatea producției rezultă din munca manuală, mai

degrabă decât din munca de cunoștințe.

Trecerea de la lucrătorii din fabrică la lucrătorii cunoscuți reprezintă o provocare semnificativă pentru manageri, care gestionează lucrătorii în roluri mai tradiționale. Diferența de bază este că un stoc mai mare de cunoștințe susține un nivel mai ridicat de productivitate - (Grant, 2000). Diferiți lucrători folosesc diferite tipuri de cunoștințe; Dobândirea acestor cunoștințe necesită perioade diferite de timp, iar fără cunoștințe, angajatul este complet neproductiv.

În plus, este dificil de comparat intensitatea cunoștințelor diferitelor ocupații. Pentru - supraviețuirea în medii competitive, toți angajații, în special managerii de resurse umane, au lucrat întotdeauna pentru a construi cea mai bună bază de cunoștințe posibilă în aria lor de responsabilitate și pentru a se asigura că aceasta poate fi diseminată cu ușurință la toate nivelurile organizaționale (Wiig, 2000:3). Departamentul HRM trebuie să ofere un fel de spațiu de stocare, astfel încât toți lucrătorii să poată accesa majoritatea cunoștințelor firmei. Acest spațiu de stocare poate fi localizat în intranetul firmei sau într-o bază de date care conține documente care descriu procese și activități importante.

În Mexic, majoritatea companiilor transnaționale folosesc Intranetul ca spațiu în care angajații pot accesa informații despre principalele activități ale întreprinderii, inclusiv informații despre cine are expertiză într-un anumit domeniu. Pentru angajați, Intranetul este un mijloc convenabil de a stabili contact virtual cu alți membri ai organizației și de a fi la curent cu activitățile organizației. KM eficientă depinde de o înțelegere explicită a modurilor complexe în care oamenii își folosesc cunoștințele - procesele de gândire - pentru a-și desfășura activitatea. Înseamnă să înțelegem ce trebuie să cunoască oamenii și cum accesează aceste informații, astfel încât să poată acționa eficient în diferite situații. Următoarea secțiune va detalia procesul de management al cunoștințelor.

Procesul de management al cunoștințelor

Economiile bazate pe cunoaștere, care se bazează direct pe producția, distribuția și utilizarea cunoștințelor și informațiilor (OCDE, 1996), provoacă procesele de bază ale KM: cum se creează, se partajează, se transferă și se stochează cunoștințe. Aceste procese pot reprezenta o amenințare pentru procesele de producție tradiționale, iar acest lucru este în parte ceea ce studiază cercetarea KM.

Organizațiile au gestionat întotdeauna cunoștințele , chiar dacă nu au vorbit întotdeauna despre aceasta în acești termeni (OECD, 2004). Cu toate acestea, există o nevoie urgentă ca KM să fie văzută ca o strategie corporativă și ca o precondiție cheie pentru creșterea productivității în economia cunoașterii în sens mai larg (Brinkley, 2006).

Inițiativele timpurii de KM au abordat provocarea de a îmbunătăți productivitatea lucrătorilor din cunoștințe din perspectivă organizațională, tratând cunoștințele ca pe un obiect. Trecând în revistă studiile care au abordat tema KM și contribuția acesteia la avantajul competitiv al unei firme, pot fi identificate trei aspecte principale. În primul rând, la nivel individual, angajatul individual este responsabil pentru crearea de cunoștințe în cadrul companiei (Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996). În al doilea rând, la nivel organizațional, cunoștințele care au fost create în cadrul organizației de către unii dintre membrii acesteia ar trebui transferate altor indivizi, astfel încât să poată fi cunoscute tuturor. În al treilea rând, odată transferate și primite, cunoștințele generate ar trebui integrate în baza de cunoștințe organizațională existentă (Zarraga & Garcia-Falcon, 2003:81).

Procesele de cunoaștere, cum ar fi generarea, transferul și utilizarea, sunt interconectate și adesea nu pot fi separate. În următoarele secțiuni, este descrisă fiecare fază a procesului KM - generare, transfer și utilizare.

Generarea și utilizarea cunoștințelor

Procesele de generare și utilizare a cunoștințelor sunt prezentate împreună în această secțiune, având în vedere că atunci când o organizație utilizează cunoștințe, o poate genera și invers. Generarea de cunoștințe este în principal o activitate instituționalizată, astfel încât fiecare organizație trebuie să fie capabilă să-și stabilească propriile rutine creative și intervenția umană pentru a face posibil acest proces. Provocarea constă în construirea de sisteme care să colecteze procesele de învățare dobândite în timpul proiectelor și activităților în desfășurare, captând acele cunoștințe într-o bază de date sau document și apoi răspândindu-le în întreaga organizație (Grant, 2000).

Întreprinderile creează și utilizează în principal cunoștințele prin interacțiunea socială. Socializarea, așa cum au explicat Nonaka și Takeuchi (1995), este un proces de transformare a cunoștințelor noi, tacite, în cunoștințe tacite prin activități formale și informale comune, cum ar fi petrecerea timpului împreună, lucrul în același birou și conversația. În procesul de generare a cunoștințelor, cultura organizațională, care rezultă din experiența bazată pe norme de coordonare și colaborare împărtășite tacit, poate influența - modul în care indivizii interacționează în cadrul unei organizații. De fapt, o cultură care promovează comunicarea intensivă, acceptă idei noi și este pregătită să exploreze noi procese și activități favorizează generarea de cunoștințe (Zapata, Rialp și Rialp, 2009).

Acest proces de generare a cunoștințelor duce la creșterea competitivității firmelor. Poate fi - stimulată prin structuri organizaționale neierarhice, un management general activ și prin motivarea angajaților să inoveze și să învețe lecții care le permit să obțină cunoștințe noi și mai bune (Nonaka *și colab.,* 2000).

Mediul dinamic cu care se confruntă firmele în prezent, nu numai că oferă angajaților motivația de a genera noi cunoștințe, ci le oferă și oportunitatea de a învăța. În același timp, experiența pe care o pot obține angajații și posibilitatea de a-și aplica cunoștințele în diverse activități din cadrul organizației, îi motivează să învețe noi instrumente și să creeze noi procese sau moduri de a face. După cum se poate observa, crearea și utilizarea cunoștințelor necesită intervenția umană. Puține organizații acordă multă atenție creării cunoștințelor, dar multe accentuează utilizarea acesteia prin tehnologiile informaționale.

Transferul de cunoștințe

Pentru Gooderham (2007:36), transferul de cunoștințe poate fi denumit acumularea sau asimilarea de noi cunoștințe în unitatea receptor. Cu toate acestea, cercetători precum Minbaeva și colab. (2003:587) susțin că transmiterea pură a cunoștințelor de la sursă la destinatar nu are valoare utilă dacă destinatarul nu vede potențialul noilor cunoștințe și, prin urmare, nu le folosește în propriile sale activități.

Pe lângă reafirmarea importanței comunicării , aceasta sugerează că există un alt aspect important care influențează ce instrumente aleg lucrătorii din cunoștințe pentru a-și susține munca; preferă să folosească instrumente *personale* , adică instrumente pe care le pot controla și personaliza în funcție de propriile nevoi. Instrumentele cognitive, cum ar fi - software-ul pentru hărți mentale, alte instrumente de vizualizare sau instrumente de gestionare a informațiilor personale sunt concepute pentru lucrătorul solitar și nu abordează contextul social al creării cunoștințelor (Efimova, 2004). Acestea fiind spuse, un instrument a devenit suportul dominant pentru cunoștințe de lucru-e-mail. E-mailul are succes pentru că este *personal* și *social* în același timp.

Mecanismele informale de comunicare, cum ar fi interacțiunea față în față, discuțiile pe coridor și sistemele IT, facilitează interacțiunea între

colegi și îmbunătățesc procesul de transfer de cunoștințe. Întâlnirile sunt o altă modalitate adecvată de a transmite mesaje complete.

Pe de altă parte, tehnologia în sine nu este în mod clar suficientă pentru a determina o persoană cu cunoștințe să le împărtășească altora. Tehnologia poate îmbunătăți accesul și poate ajuta la aducerea cunoștințelor potrivite persoanei potrivite la momentul potrivit, dar acest lucru nu este suficient . Sistemele de gestionare a documentelor sunt utile doar în localizarea informațiilor. Folosirea informațiilor, împărtășirea lor, înțelegerea lor și discutarea lor se fac în altă parte.

Există, de asemenea, câteva dimensiuni contextuale importante ale transferului de cunoștințe. În primul rând, firmele trebuie să caute să opereze cu o cultură deschisă care facilitează transferul de cunoștințe. Este nevoie de o cultură organizațională care să motiveze membrii organizației să caute noi moduri de a face lucrurile și unde aceste eforturi sunt facilitate de flexibilitate și interacțiune între colegi. O astfel de cultură ar trebui să fie deschisă pentru a încuraja angajații să-și împărtășească cunoștințele cu colegii, chiar și în contexte în care timpul este limitat. Timpul este vital pentru firmele care operează în medii dinamice; prin urmare cunoștințele care urmează să fie transferate trebuie să aibă o prioritate ridicată în cadrul organizației. Adică, transferul acestuia ar trebui să fie planificat la fel ca toate celelalte activități importante ale firmei (Zapata, Rialp și Rialp, 2009).

Alte elemente contextuale semnificative în cadrul organizației includ sprijinul managerial și apropierea strânsă între angajați. După cum comentează Cum mings (2004), distanțele fizice mari îngreunează comunicarea între membrii unui grup, deoarece oportunitățile de contact informal sunt reduse.

Cunoașterea ca parte a capitalului intelectual este cheia unui avantaj competitiv în economia cunoașterii; prin urmare, MRU ar trebui să caute să devină o parte integrantă a strategiei corporative, permițând gestionarea cunoștințelor în interesul performanței organizaționale (Thite, 2004).

Managementul cunoștințelor și managementul resurselor umane

Importanța KM constă în cunoștințele deținute de angajații individuali, chiar dacă acesta este un construct social inerent. Dependența crescută de lucrătorii cunoașterii schimbă rolul MRU (Beatty *și colab.,* 2003). Gestionarea cunoștințelor nu este același lucru cu gestionarea resurselor umane. KM implică gestionarea proprietății intelectuale; adică gestionarea dezvoltării și transferului de know-how organizațional. Are mai multe fațete decât simpla gestionare a oamenilor (Teece, 2000: 147).

Pentru a începe să discutăm despre diferitele abordări ale adaptării MRU la proiectele KM, este important să facem o seamă despre activitățile principale ale MRU. Funcțiile MRU au apărut paralel cu trecerea economică de la agrară la producție la servicii și acum la informare și cunoaștere (Beatty *et al.,* 2003: 107). Un factor în schimbarea rolului MRU este dependența crescută de lucrătorii în cunoștințe (ibid). În această perspectivă, MRU implică o serie de activități organizate desfășurate într-un timp specificat și menite să producă schimbări comportamentale. În cadrul MRU, cele mai frecvente activități sunt recrutarea și selecția, formarea (învățarea pentru postul actual), compensarea și stimulentele și evaluarea performanței, precum și angajarea personalului, dezvoltarea carierei și comunicarea internă și compensarea (ex. Nadler, 1994).

Structurile organizaționale și practicile de management se schimbă pentru a facilita implementarea KM în organizații. Următoarea secțiune prezintă configurația diferită pentru recrutare și selecție, formare și compensare în contextul sprijinirii inițiativelor KM.

Recrutare și selecție

Selectarea angajaților este un aspect fundamental al MRU și presupune că diferențele individuale fac o diferență semnificativă în performanța la locul de muncă. Prin urmare, ceea ce este necesar pentru a maximiza performanța este o potrivire bună între caracteristicile personale și cerințele postului (Huo *et al.,* 2002). Următoarele secțiuni prezintă o analiză care arată cum s-au schimbat procesele de recrutare și selecție.

Profilul angajatului

Conform literaturii academice, profilul angajatului în firmele în care cunoștințele sunt relevante a fost modificat. Abilitățile intangibile se referă la o forță de muncă cu capacități tacite sau greu de măsurat, cum ar fi capacitatea de a lucra într-un sistem bazat pe echipă, inovație, flexibilitate, capacitatea de rezolvare a problemelor și bune relații interpersonale (Ramirez și Fornerino, 2007).

Instrumente de recrutare și selecție

Metodele de recrutare a angajaților pot fi un bun indicator al stilului de management și, cel puțin, ne pot spune ceva despre formalitatea relației de muncă (Cully *et al.,* 1999: 60). Prin urmare, în ceea ce privește instrumentele de recrutare, internetul și centrele de evaluare au fost mijloacele principale analizate. Internetul a fost ales deoarece a devenit un instrument principal de recrutare pentru potențialii angajați și angajatori care caută posturi cu o utilizare intensă a cunoștințelor (de exemplu, Buckley *și colab.,* 2004).

Antrenamentul

Se susține că formarea formează abilitățile și cunoștințele forței de muncă. Proiectele de management al cunoștințelor tind să fie proactive în scopuri de formare; ei încearcă să anticipeze nevoile de formare pentru forța de muncă (Cascio, 1990). Programele de formare în KM tind să se concentreze pe rezolvarea problemelor, comunicare, abilități tehnice, rotație de locuri de muncă și relații de mentorat (Lepak și Snell, 1999; Ramirez și Fornerino, 2007).

Compensare

Într-un mediu KM, o politică și o practică importantă de revizuit este sistemul de compensare, ca funcție și ca motivator pentru partajarea cunoștințelor, mai ales în contextul Americii Latine, unde oamenilor le este frică să-și împărtășească cunoștințele și, în unele cazuri, angajații pot să nu aibă încredere în sursă (Davila și Elvira, 2007). Se susține că ar trebui introduse stimulente pentru a promova generarea de cunoștințe, partajarea eficientă a cunoștințelor, învățarea și aplicarea celor mai bune cunoștințe în scopuri profesionale (de exemplu, Tayeb, 2005).

Alți factori importanți includ percepția angajaților asupra libertății și disponibilitatea lor de a împărtăși cunoștințele cu alții din interiorul și din afara organizației. Această dinamică reflectă calitatea managementului întreprinderii în ansamblu (Barrett, *et al;* 2004). După cum subliniază Hislop (2003:185), există o tensiune inerentă între lucrători și organizațiile pentru care lucrează asupra cine deține și controlează cunoștințele lor.

STUDII DE CAZ MULTIPLE

Pentru a explora fenomenul studiat – modul în care HRM își adaptează activitățile pentru a sprijini inițiativele KM – au fost selectate trei cazuri mexicane. Selecția sa bazat pe procesele lor inovatoare, chiar dacă nu au un anumit proiect KM. Primul caz, Systems, este o întreprindere mijlocie ale cărei activități principale sunt legate de implementarea soluțiilor și aplicațiilor de

telecomunicații. Al doilea caz, Snacks, este o firmă mare care produce alimente și gustări. În sfârșit, al treilea caz, Satellital, este o întreprindere medie care oferă soluții și servicii de consultanță pentru optimizarea lanțului de aprovizionare.

Sisteme de caz

Systems Enterprise a fost fondată în 1991 de un mexican vizionar, care s-a concentrat pe modul în care instrumentele de telecomunicații au facilitat și optimizat procesele care, în același timp, au fost implementate cu succes de firme. Și-a început operațiunile în vestul Mexicului cu șase angajați și este în prezent o firmă mijlocie (140 de angajați) cu acoperire în Mexic. *Systems* oferă servicii de consultanță pentru proiecte legate de proiectarea și implementarea de soluții și de aplicații avansate în telecomunicații. În plus, este puternic orientat spre optimizarea proceselor de afaceri.

Printre serviciile sale, *Systems* oferă o gamă largă de soluții, de la aplicații de rețea convergente până la soluții complete pentru centre de contact și aplicații CRM (gestionarea relațiilor cu clienții). În domeniul rețelelor convergente, principalele produse sunt aplicațiile de transfer de voce și date în rețele locale și extinse, telefonia IP și mesageria unificată. Alte servicii sunt centrele de contact, care variază de la soluții convenționale de call center care constau în distribuția inteligentă a apelurilor telefonice, până la centre de contact sofisticate multicanal, unde interacțiunile prin telefon, e-mail și mesagerie instant pot coexista și se pot integra în diferite sisteme CRM pentru a oferi clienților un răspuns consistent, indiferent de canalul de contact pe care îl folosesc. În ceea ce privește aplicațiile de afaceri CRM, abordarea *Systems* este o integrare completă cu centrul de contact pentru a automatiza și îmbunătăți procesele de servicii pentru clienți și pentru a crește retenția clienților. Aceste servicii sunt utilizate de universități, spitale, birouri ale administrației publice, instituții financiare și întreprinderi de producție.

Soluțiile de telefonie IP *ale Systems sunt folosite* astăzi de clienții săi ca un avantaj competitiv și oferă flexibilitate și scalabilitate corespunzătoare în întreaga firmă.

Generarea de cunoștințe

Cultura organizațională în *Sisteme* a jucat un rol cheie în ceea ce privește generarea de cunoștințe. După cum a subliniat managerul de operațiuni: *„angajații lucrează într-un loc în care se simt liberi să inoveze, să schimbe modul în care fac lucrurile”*. Așa cum este larg recunoscut, comunicarea mai intensă, împreună cu o cultură de acceptare, se deschide către noi idei, care este, de asemenea, pregătită să exploreze noi procese și activități, favorizează generarea de cunoștințe.

Acest proces dinamic de generare a cunoștințelor, care va îmbunătăți competitivitatea firmei, este favorizat de o structură organizatorică neierarhică și face vizibil un rol activ jucat de managementul general. *Systems* are patru niveluri în structura sa organizatorică: 1) Consiliul de Administrație - condus de fondator, 2) echipa de conducere - cuprinzând patru arii funcționale, 3) echipa de management mediu - cuprinzând supervizorii operativi și 4) echipa operativă.

Systems de a inova și de a învăța lecții le permite să obțină cunoștințe noi și mai bune. Potrivit interviurilor, angajații *Systems* descriu firma ca o organizație care face posibilă învățarea continuă. Mediul dinamic, pe care *Systems* l-a creat, oferă angajaților săi nu numai motivația de a crea noi cunoștințe, ci și oportunitatea de a învăța. Angajații consideră că pot învăța multe despre munca pe care o desfășoară și din experiența dobândită prin aplicarea cunoștințelor lor. Aceste cunoștințe rezultă din faptul că sunt informați despre domeniile în care serviciile ar trebui îmbunătățite atât pentru clienții interni, cât și pentru cei externi.

Systems și-a dat seama că clienții săi sunt

principalul obiectiv al afacerii sale - motivul pentru care se află pe piață. În consecință, a inițiat o acțiune strategică pentru a evidenția cunoștințele clienților lor.

Transferul de cunoștințe

Systems folosesc diferite canale de comunicare pentru a interacționa și a-și împărtăși cunoștințele. Una dintre ele este o bază de cunoștințe, care face ca timpul de răspuns către clienți (interni și externi) să fie mai eficient, mai ales în zona de întreținere. Angajații care lucrează la un raport de client trebuie mai întâi să acceseze baza de date de cunoștințe pentru a afla cum a fost rezolvată aceeași problemă în trecut. Baza de date de cunoștințe funcționează ca un arbore de decizie. Toate rapoartele de întreținere sunt introduse în această bază de date.

O altă metodă de comunicare actuală implică liste de distribuție care permit angajaților să interacționeze cu toți membrii organizației. Acest canal de comunicare este frecvent utilizat pentru a împărtăși experiențe sau pentru a solicita asistență de la un alt membru al firmei pentru a rezolva o problemă. În același timp, angajații *Systems* au alte mijloace de a-și împărtăși cunoștințele, cum ar fi telefonul , mesageria, chat-urile față în față și întâlnirile formale și informale. Utilizarea mijloacelor formale de comunicare, care facilitează interacțiunea dintre angajați, pe lângă mecanismele informale ale comunicării prezente fizic, cum ar fi conversațiile față în față și pe hol, pot îmbunătăți, de asemenea, procesul de transfer de cunoștințe.

Transferul eficient de cunoștințe necesită o - cultură organizațională care să motiveze membrii organizației să caute noi moduri de a face lucrurile. Cazul *Systems* arată cum cultura este un factor relevant în procesul de transfer al cunoștințelor, în special în crearea unei atmosfere de împărtășire. Angajații se angajează să împărtășească *cunoștințele lor* cu colegii lor . În același timp, conducerea de vârf s-a angajat să achiziționeze medii care să facă posibil transferul de cunoștințe.

În ceea ce privește factorii contextuali care afectează transferul de cunoștințe, managerul de întreținere a subliniat,

„Aici, în Monterrey, nu avem nicio problemă cu împărtășirea cunoștințelor noastre. Provocarea noastră a fost să decidem când ar trebui să o împărtășim cu colegii din alte orașe. Înainte de crearea bazei de date de cunoștințe, a trebuit să sunăm expertul pentru a încerca să rezolvăm o situație specifică. Introducerea IT a diminuat limitările de distanță geografică; în acest caz, prin baza de date de cunoștințe.”

Un alt aspect important de luat în considerare este că oamenii se tem adesea să-și împărtășească cunoștințele. Ei cred că vor pierde avantajul pe care le-o oferă expertiza lor în rândul colegilor lor și în cadrul organizației. În *Sisteme*, conducerea de top încearcă să introducă o scrisoare de angajament. Angajatul căruia i s-a oferit posibilitatea de a urma un curs de formare în afara firmei trebuie să disemineze aceste noi cunoștințe în întreaga firmă. Firma se gândește în mod activ la modul în care angajații săi pot deveni formatori. În acest fel, MRU joacă un rol important în transferul de cunoștințe.

MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Recrutare și selecție

Sectorul industrial în care operează *Systems* depinde de crearea cunoștințelor specifice necesare pentru munca de calitate în sectorul telecomunicațiilor. *Systems* recrutează ingineri cu înaltă calificare, certificați de partenerii săi de afaceri și absolvenți ai celor mai prestigioase universități din Mexic. *Systems* nu are o metodă

specială de recrutare a angajaților, dar consideră că păstrarea angajaților este legată de angajament și încredere. Cu toate acestea, în unele cazuri, angajații au părăsit compania pentru un salariu mai mare.

Training **-** *Systems* investește în peste 60 de ore de formare per angajat pe an. Formarea se concentrează în primul rând pe tehnologiile de ultimă generație dezvoltate în întreaga lume. Cunoașterea în sine joacă un rol tacit și, chiar dacă nu poate fi codificată sub forma unui document scris, poate fi predată prin *mentorat* și învățare. În acest sens, organizațiile trebuie să ia în considerare modalități specifice de a ușura procesul de formare, de exemplu, formarea formală a lucrătorilor la locul de muncă, de exemplu de către colegii lor, ca în cazul *Sistemelor*.

Compensație **-** Un pachet salarial ridicat cu stimulente de performanță motivează crearea, partajarea și utilizarea cunoștințelor personale și, de asemenea, ajută la atragerea și păstrarea angajaților. În acest sens, *Systems* se gândește să dezvolte stimulente pentru ca angajații să-și împărtășească cunoștințele între colegi. Chiar dacă angajații se angajează să transfere cunoștințele obținute în cadrul cursurilor de formare, ei vor primi un bonus pentru această activitate în viitor. Angajatul va beneficia de două ori: în primul rând, prin primirea oportunității de a urma un curs în afara firmei; și în al doilea rând, primind plăți doar pentru transferul acestor noi cunoștințe către colegi.

CAZĂ GUSTOARE

În 1921, *Snacks* a fost fondată de trei frați în orașul Monterrey, din nordul Mexicului. În 1991, compania a fost preluată de o multinațională americană, transformând *Snacks* într-un lider global pe piața biscuiturilor și în cel mai mare producător de prăjituri din Mexic. Compania oferă consumatorilor săi o mare varietate de produse de înaltă calitate pentru fiecare stil de viață, producând produse de patiserie, ovăz, cereale și alte produse conexe. Are unități de producție în cinci state din Mexic.

Snacks a înregistrat o creștere susținută pentru a deveni lider pe piața cookie-urilor în Mexic, precum și consolidarea liderului său pe piața hispanica din SUA. De asemenea, a atins această poziție pe piață fiind pe deplin orientată către client, oferind constant produse inovatoare, cu valoare adăugată ridicată și anticipând nevoile clienților săi.

Realizările sale includ una dintre cele mai mari surse de mândrie: oamenii săi. *Snacks* a fost întotdeauna interesat de bunăstarea angajaților săi. În consecință, compania a obținut cel mai înalt nivel de satisfacție a angajaților dintre toate companiile care cuprind corporația internațională de care aparține.

În martie 2005, *Snacks* a fost certificată drept unul dintre „Cele zece locuri de muncă în top din Mexic", acordat de Great Place to Work Institute din Mexic.

Generarea de cunoștințe

Pentru *Snacks*, consultanța profesională externă este o sursă foarte importantă de generare de cunoștințe. Se referă la aceste servicii în două situații foarte specifice : pentru a face față unei situații neobișnuite pentru organizație și pentru a anticipa schimbările din mediu. Un exemplu de situație anterioară este descris de coordonatorul de resurse umane,

„De la gripa aviară până la crizele gripale actuale, a trebuit să avem un plan de urgență. Consultanții și-au împărtășit cunoștințele despre modul în care se transmit virușii, partea medicală, consecințele virusului, cât timp durează transmiterea virusului, diferitele etape *ale unei epidemii și ale unei pandemii, site*-ul web *al OMS. Toate aceste informații au fost utile pentru organizarea de ateliere informative și*

definirea strategiilor alternative. În domeniul resurselor umane, în special, a trebuit să decidem care posturi erau indispensabile pentru ca organizația să își continue operațiunile și cum ar putea angajații să lucreze de la distanță de acasă."

O sursă de creare a cunoștințelor interne provine din inițiativele proprii ale corporației și ale angajaților . Compania se concentrează în prezent pe promovarea unei culturi a inovației. De altfel, organizația a numit anul acesta Anul inovației . *Snacks* a alocat fonduri special pentru a evidenția și susține această inițiativă. La începutul anului, toți angajații, indiferent de nivelul lor organizațional, puteau dezvălui orice idee de inovație pe care o aveau pentru produse și/sau procese. HRM trimite în fiecare lună grafice cu privire la progresul lor și contribuțiile la inovație făcute de fiecare zonă, iar o ceremonie de premiere are loc la fiecare trei luni. Angajații care au contribuit cu cele mai puternice idei de inovație primesc brățara de inovație.

La *Snacks* , cultura organizațională și sprijinul conducerii superioare sunt fundamentale pentru generarea de cunoștințe. Mai mult, unul dintre coordonatorii intervievați a comentat că clienții înșiși sunt o sursă indispensabilă de generare de cunoștințe; „ *Cred că, deoarece organizația noastră este 100% orientată spre piață, singurul nostru șef este clientul. Ne concentrăm întotdeauna să ne gândim la ceea ce gândește clientul. "*

Transferul de cunoștințe

Chiar dacă *Snacks* este o mare companie internațională , transferul de cunoștințe este posibil prin mecanisme de comunicare formale, informale și bazate pe tehnologie. De exemplu, atunci când valorile companiei au fost oficializate, aceasta a fost împărtășită în cascadă, de la un nivel ierarhic la altul, de la un șef la altul personal. Resurse Umane au instruit și împuternicit directori din toate domeniile, iar aceștia, la rândul lor, și-au instruit managerii și colaboratorii personal, față în față. Deoarece informațiile transferate erau legate de valori, era important ca acestea să fie realizate față în față, astfel încât șeful să-și poată împărtăși viziunea și angajamentul față de valorile menționate.

Când noul sistem de compensare a fost - proiectat de firma de consultanță externă, aceste noi cunoștințe au fost transferate personal cu șefii de zonă și echipele de lucru ale acestora. Programul s-a numit „Bilet către un viitor sigur".

Mijloacele de comunicare bazate pe tehnologie sunt folosite predominant atunci când compania dorește să împărtășească cunoștințe noi care nu implică toți angajații organizației sau atunci când nu implică o schimbare radicală a operațiunilor.

Angajamentul manifestat de managementul superior de a informa angajații cu privire la noile moduri de operare este o componentă organizațională care facilitează transferul de cunoștințe. Acest angajament se reflectă în prezența fiecărui angajat atunci când sunt organizate sesiuni specifice pentru transferul de cunoștințe noi, cum ar fi programul „Bilet către un viitor sigur". Mai mult, toate informațiile relevante care au fost partajate personal au fost documentate și diseminate prin intermediul intranetului organizației.

Managementul cunoștințelor și managementul resurselor umane

Recrutare și selecție

De la filozofia inovației permanente pentru a concura pe piață și de la începutul „Anului inovației" la *Snacks*, modificarea practicilor de recrutare și selecție a fost imperativă pentru această organizație. Așa cum a menționat unul dintre angajații *Snacks* , „Ar fi ilogic ca un grup de directori, manageri și colaboratori să aibă anumite inițiative, dar nu personalul care să le

susțină în implementare, să le susțină lipsa de competențe. În plus, evaluarea creativității care a fost inclusă este foarte importantă."

Antrenamentul. Într-o organizație în continuă transformare , formarea este un subiect critic pentru *Gustări* . După cum sa menționat în secțiunea de transfer de cunoștințe, orice cunoștințe noi care apar în organizație, fie ca rezultat al consultării, fie ca urmare a unei inițiative interne, este împărtășită angajaților prin formare, astfel încât aceștia să poată înțelege și utiliza aceleași cunoștințe. HRM are mecanisme tehnologice ca protocoale, astfel încât instruirea să poată fi față în față, în persoană.

Compensarea / evaluarea performanței. Anul inovației la *Snacks* a avut ca rezultat angajații, care au participat cu inițiative, să fie recompensați și recunoscuți. Există chiar și un bonus pentru fiecare idee implementată. Mai mult, unul dintre bonusurile de compensare variabilă a fost reproiectat pentru a se asigura că aproape 10% din remunerația totală a unui angajat este legată de inovația legată de performanță.

„De exemplu, procentul produselor inovatoare vândute din totalul vânzărilor. Deci, dintre toate produsele pe care le-ați vândut, câte au fost produse inovatoare? Puteți vedea că ne angajăm pe cât posibil inovației. O legăm chiar și cu despăgubiri."

CAZ SATELITAL

Satellital este o întreprindere medie care face parte dintr-un grup internațional cu sediul în Monterrey, Mexic. A fost creat din fuziunea a trei unități strategice de afaceri ca integrator de soluții pentru lanțul de aprovizionare. *Satellital* se concentrează pe servicii bazate pe telecomunicații prin satelit. Oferă servicii în două domenii principale: monitorizarea de la distanță a activelor și telecomunicații mobile prin satelit . În plus, *Satellital* dezvoltă soluții de afaceri cu valoare adăugată ridicată bazate pe integrarea tehnologiilor informaționale și de telecomunicații fără fir, care au ca scop optimizarea proceselor de afaceri de bază ale clienților săi din Mexic, America de Nord și America Centrală.

Această întreprindere și-a instituit o filozofie cu principii directoare și valori care își conduce personalul către atingerea unor obiective clare și favorizează interacțiunea zilnică și dezvoltarea fiecărui individ. Misiunea sa este de a dezvolta servicii de afaceri de mare creștere bazate pe tehnologiile informației și telecomunicațiilor.

Activitățile sale principale sunt: (1) Soluții pentru controlul și optimizarea logisticii activelor mobile terestre și maritime prin monitorizare de la distanță. (2) Soluții fiabile pentru comunicațiile mobile prin satelit (radio, telefonie, bandă largă) pentru echipele de lucru care operează în locații îndepărtate, unde mijloacele convenționale de comunicație sunt inadecvate. (3) Soluții tehnologice pentru a stimula finanțarea auto prin control sporit al riscului și o mai bună gestionare a portofoliului. *Satellital* oferă concesii pentru exploatarea drepturilor de transmisie și recepție a semnalelor în bandă de frecvență asociate cu sateliții străini MSAT și Inmarsat. În plus, are, de asemenea, concesiunea de a instala, opera și exploata o rețea publică de telecomunicații care utilizează acești sateliți. Toate echipamentele utilizate pentru furnizarea de servicii prin satelit pe care le oferă în cadrul rețelei publice au fost aprobate, ceea ce, în prezent, o face singura companie din Mexic care deține aceste autorizații, așa cum sunt acordate de Ministerul Comunicațiilor și Transporturilor.

Generarea de cunoștințe

Cunoștințele externe provin în principal de la furnizor prin echipamentele sale și instruirea în utilizarea acestora. Cu toate acestea, *Satellital* a descoperit uneori defecte în echipamentele furnizorului și, atunci când se întâmplă acest lucru, efectuează un diagnostic, îl documentează

și îl împărtășește cu restul organizației. De asemenea, împărtășește aceste noi cunoștințe cu furnizorul.

Clienții oferă o altă formă de cunoștințe externe, deoarece și ei identifică defecțiunile, iar *Satellital* se angajează să împărtășească aceste cunoștințe furnizorului. După cum a spus unul dintre coordonatorii de zonă,

„Toți învățăm din greșeli. Cu toate acestea, nu schimbăm exact lumea; lăsăm asta furnizorului. Așadar, furnizorul trebuie să facă modificări și apoi să genereze documentație nouă, iar această documentație este valabilă și ne pregătim pe baza documentației menționate."

De asemenea, clienții oferă feedback *prin satelit* cu privire la îmbunătățirile aduse sistemelor și proceselor lor. Un exemplu clar al creării cunoștințelor interne este dezvoltarea propriului software.

„În ceea ce privește aplicațiile software, am - dezvoltat un software care oferă un punct pe hartă, ca să spunem așa, în termeni foarte simpli... care implica numeroase funcții. Există o serie întreagă de rapoarte care afirmă că generează valoare pentru clienți, de la cei care solicită exclusiv locația echipamentelor lor până la cei care au nevoie de informații mai detaliate, cum ar fi estimări ale orei de sosire, productivitate, locația mijloacelor fixe și datele și orele de începere a călătoriei."

Dezvoltarea aplicațiilor presupune instruirea tuturor membrilor organizației în utilizarea lor. Acest lucru asigură că toți membrii companiei participă la noile cunoștințe.

O componentă importantă în *Satellital* care facilitează crearea de cunoștințe este cultura organizațională predominantă. Crearea de cunoștințe și inovarea sunt încurajate și trebuie prezentate în scris pentru autorizare. În acest document, conceput pentru a solicita noi moduri de a face lucrurile, angajații trebuie să notifice de ce doresc să o facă, cum o vor face și dacă se poate realiza în mod fezabil în companie.

În plus, există un nivel ridicat de învățare auto-dirijată . Compania trebuie să se mențină la curent cu telecomunicațiile și subiectele legislative cu valoare adăugată, mai ales că clienții doresc să fie mereu la vârf în acest domeniu.

Transferul de cunoștințe

Procesele de documentare sau descrierile tehnice ale echipamentelor sunt principalele medii de comunicare formale utilizate la *Satellital* pentru a-și transfera cunoștințele în întreaga organizație. Un coordonator de zonă a comentat,

„Personal, a trebuit să creez documente care să ofere o descriere tehnică a anumitor servicii sau echipamente, astfel încât să putem avea cu toții aceeași viziune asupra a ceea ce oferim."

Formarea este un alt mediu de transfer de cunoștințe. Această practică cuprinde două - componente care inhibă clar procesul de transfer: limbajul tehnic și atitudinile oamenilor. În ceea ce privește limbajul, unul dintre membrii companiei a comentat:

„Mi-am dat seama că este foarte greu pentru toată lumea să ajungă la același nivel de înțelegere. Trebuie să aduc ceea ce știu ca tehnician într-un limbaj comun, în care o persoană din zona de retail fără cunoștințe tehnice și care gestionează serviciile pentru clienți poate înțelege avantajele tehnologiei, pentru a ajuta clienții. "

În raport cu atitudinile oamenilor, angajații nu se simt confortabil să pună întrebări dacă au o întrebare. *„Înmânarea documentelor este foarte ușor, dar trebuie să ai smerenia să spui că nu înțeleg și să vii să întrebi.* " A câștigat încrederea oamenilor a fost foarte dificil.

Cultura organizațională, mai degrabă decât o componentă care facilitează transferul de cunoștințe, așa cum se menționează în literatura de specialitate, limitează acest proces la *Satellital*. Cu toate schimbările din structura organizațională, nu este clar ce implică posturile și ce manageri ar trebui să direcționeze și să promoveze formarea sau transferul de cunoștințe. Unul dintre coordonatori a spus:

„Nu am reușit să generăm o metodologie de transfer și asimilare a cunoștințelor. Nu este că nu avem suficiente sisteme și, deși cunoștințele sunt într-un computer... computerul nu le va transfera în sine. Ar trebui creată o cultură pentru asta.”

Managementul cunoștințelor și managementul resurselor umane

Recrutare și selecție

Ca urmare a schimbărilor în structura organizatorică și a dependenței de sediu în domenii de suport funcțional, precum resursele umane și finanțe, *Satellital* are domenii de oportunitate în practicile de resurse umane și, mai ales, în managementul cunoștințelor sale tacite.

Recrutarea și selecția sunt practici cheie pentru gestionarea eficientă a cunoștințelor. Există o rată mare de rotație a personalului în zona de servicii pentru clienți *a Satellital* . Unul dintre posibilele motive pentru aceasta este lipsa fișelor postului. De fapt, nici coordonatorii nu au fișe de post. „ *Este incredibil. prestez servicii pentru zona administrativa, zona retail; Lucrez la un proiect pe care îl avem cu guvernul. Știu ce trebuie să fac și participanții guvernamentali îmi cer să fac și alte lucruri, dar din moment ce ei nu spun că nu le pot face... nu e în scris nicăieri”*

Instruire - Instruirea este de cea mai mare importanță pentru *Satellital* . După cum sa menționat anterior, în generarea și transferul de cunoștințe, toate cunoștințele, atât externe, cât și interne, generate, trebuie împărtășite cu întreaga organizație. Instruirea este oferită intern, adică angajații înșiși oferă cursuri și evaluează învățarea, în principal pentru chestiuni tehnice, valoare adăugată și rentabilitate a investiției care ar putea fi obținută de client. Instruirea este oferită atât în domeniul comerțului cu amănuntul, cât și în cel al serviciilor pentru clienți. Mai mult, sediul oferă cursuri, întrucât anumite competențe trebuie îndeplinite.

Instruirea externă se adresează în principal - tehnicienilor de telecomunicații care trebuie să fie la curent cu această temă. Un specialist este trimis la cursuri de formare și apoi acea persoană este responsabilă de împărtășirea acestor cunoștințe cu colegii săi prin training în cascadă.

Evaluarea performanței - Evaluarea performanței depinde de domeniile în care lucrează angajații. De exemplu, personalul de teren este evaluat pentru respectarea protocoalelor stabilite. În timp ce angajații serviciului clienți sunt evaluați prin intermediul unui sondaj de satisfacție a clienților cu privire la modul în care rezolvă întrebările clienților. Clienții îi evaluează în funcție de cunoștințele lor, nu de atitudinea lor . În acest fel, clienții vor fi mai obiectivi.

Oamenii devin mai conștienți de relevanța antrenamentului; formarea devine un instrument de lucru.

PROVOCĂRI ACTUALE CU CARE ORGANIZAȚIILE

Nu există nicio îndoială că atât cunoștințele, cât și capitalul uman sunt considerate din ce în ce mai mult ca pârghii cheie ale avantajului competitiv în mediul de afaceri global, dinamic și complex de astăzi. Mai important, oamenii și cunoștințele sunt indisolubil legate. Ființele umane individuale sunt creatorii și purtătorii de cunoștințe supremi. Organizațiile nu gândesc de la sine, deși pot avea contexte și sisteme de memorie „care permit cunoașterea”. De fapt, atât oamenii, cât și cunoștințele ar trebui considerate ca având un potențial special ca resurse rare și idiosincratice, în concordanță cu premisele abordării bazate pe resurse a managementului strategic. Într-adevăr, există o cantitate semnificativă de burse riguroase, bazate pe resurse, care se ocupă și de KM sau HRM.

Figura 1 rezumă rezultatele cercetării noastre obținute după încheierea analizei încrucișate. În prima coloană, procesul de generare a cunoștințelor este susținut puternic de motivația angajaților de a inova și de a învăța lecții care le permit să obțină cunoștințe noi și mai bune (Nonaka et al., 2000). Conform cazurilor noastre, angajații *Systems* and *Satellital* își descriu firmele ca organizații care fac posibilă învățarea continuă. Rolul pe care îl joacă angajatul ca purtător de inițiative, sugestii, efort voluntar și un angajament mai mare este foarte relevant. Astfel, structurile organizaționale ar trebui să fie mai puțin

Figure 1. Cross-case results

Firm	Knowledge Generation	Knowledge Transfer	KM & HRM
Systems	■Organizational culture ■Less hierarchical organizational structure ■Opportunity to learn	■Capacity to assimilate ■Attitude to share ■Common language	■Recruitment and selection ■Train the trainer ■Performance evaluationcustomer
Snacks	■Top management initiatives ■Innovation year (2008)	■Organizational culture - *technological communication media*	■Position profile ■Cascade training ■Compensation: High performance bonus
Satellital	■Organizational culture ■Top management support ■Less hierarchical organizational ■Opportunity to learn	■Organizational culture - *knowledge base and distribution lists* ■Physical distance ■Afraid to share	■Recruitment and selection ■Training ■Compensations

structurate ierarhic și stilul de management mai participativ, astfel încât să fie create condițiile necesare, care să permită păstrarea flexibilității individului.

În ceea ce privește transferul de cunoștințe, coloana a doua expune modul în care firmele care operează în medii dinamice se confruntă cu trei provocări principale legate de reproducerea lor: 1) competențe interne, 2) abilități și 3) învățarea colectivă dezvoltată și *stocarea acesteia* în cadrul companiei în timp. Angajații *Systems* folosesc diferite canale de comunicare pentru a interacționa și a-și împărtăși cunoștințele. Una dintre acestea este o bază de cunoștințe, care face ca timpul de răspuns către clienți (interni și externi) să fie mai eficient, mai ales în zona de întreținere. Angajații care lucrează la un raport de client trebuie mai întâi să acceseze baza de date de cunoștințe, pentru a afla cum a fost rezolvată această problemă în trecut. Baza de date de cunoștințe funcționează ca un arbore de decizie. Toate rapoartele de întreținere sunt introduse în această bază de date.

O altă metodă de comunicare actuală implică liste de distribuție care permit angajaților să interacționeze cu toți membrii organizației. Acest canal de comunicare este frecvent utilizat pentru a împărtăși experiențe sau pentru a solicita asistență de la un alt membru al firmei pentru a rezolva o problemă; acesta este cazul *Satellital. Angajații Systems* au alte mijloace de a-și împărtăși cunoștințele, cum ar fi telefonul, mesageria, chat-urile față în față și întâlnirile formale și informale . Utilizarea mijloacelor formale de comunicare, care facilitează interacțiunea dintre angajați, pe lângă mecanismele informale de comunicare prezentă fizic, cum ar fi conversațiile față în față și pe hol, pot îmbunătăți, de asemenea, procesul de transfer de cunoștințe.

Transferul eficient de cunoștințe necesită o - cultură organizațională care să motiveze membrii organizației să caute noi moduri de a face lucrurile. Este necesară flexibilitate în performanța și interacțiunea angajaților, pentru a facilita această căutare (Zapata, Rialp & Rialp, 2009). Această cultură ar trebui să fie deschisă pentru a încuraja angajații să-și împărtășească cunoștințele și comunicarea între membrii firmei, chiar și atunci când timpul este limitat . Cele trei cazuri studiate expun modul în care acest lucru este posibil și este vital în procesul de transfer de cunoștințe. De exemplu, cazul *Systems* arată modul în care cultura este un factor relevant în procesul de transfer al cunoștințelor, în special în crearea unei atmosfere de partajare. Angajații se angajează să-și împărtășească *know-how-ul* între colegii lor. În același timp, conducerea de vârf s-a angajat să achiziționeze medii care să facă posibil transferul de cunoștințe.

În ceea ce privește factorii contextuali care afectează transferul de cunoștințe, un alt aspect important de luat în considerare este faptul că oamenilor le este adesea frică să-și împărtășească cunoștințele. Ei cred că vor pierde avantajul pe care le-o oferă expertiza lor în rândul colegilor lor și în cadrul organizației. În cultura organizațională mexicană, transferul de cunoștințe este posibil doar dacă directorul sau conducerea de vârf solicită cuiva să împărtășească sau să transfere cunoștințele sale către altcineva. În unele întreprinderi, cultura organizațională sprijină transferul de cunoștințe. Acest lucru poate fi observat în principal în companiile transnaționale. Mexicanii sunt foarte posesivi cu privire la ceea ce știu, deoarece a fost nevoie de mult efort pentru a-l obține. În *Sisteme,* conducerea de vârf încearcă să introducă o scrisoare de angajament. Un angajat, căruia i s-a oferit oportunitatea de a participa la un curs de formare în afara firmei, trebuie să disemineze aceste noi cunoștințe în întreaga firmă. Firma se gândește în mod activ la modul în care angajații săi pot deveni formatori. În acest fel, MRU joacă un rol important în transferul de cunoștințe.

În cele din urmă, coloana a treia rezumă modul în care inițiativele KM încep să fie susținute de HRM. Deși managerii sunt de obicei dornici să

recunoască faptul că problemele umane și sociale stau la baza succesului inițiativelor KM, o serie de factori structurali, organizaționali încorporați împiedică eforturile KM și sunt destul de greu de depășit, în ciuda angajamentului managerial inițial de a rezolva aceste probleme. Acest lucru a fost observat în cele trei cazuri mexicane descrise mai sus, în special, modul în care MRU își transformă activitățile tradiționale.

În ceea ce privește recrutarea și selecția, firmele au posibilitatea de a genera un avantaj de capital uman prin recrutarea și reținerea unor oameni remarcabili: „capturarea" unui stoc de talent uman excepțional, latent cu forme puternice de cunoaștere „tacită" (Svetlik și Stavrou-Costea, 2007) prin proiectarea unui sistem competitiv de compensare. Sectoarele industriale în care operează *Systems*, *Snacks* și *Satellital* depind de crearea cunoștințelor specifice necesare pentru o muncă de calitate. Only *Snacks* are *o* metodă specifică de recrutare a angajaților, dar consideră că păstrarea angajaților este legată de angajament și încredere. *Systems* și *Satellital* încep să dezvolte programe operaționale pentru a selecta cei mai buni angajați, considerând salariul ca o metodă relevantă de a face acest lucru.

Formarea este o activitate relevantă de MRU în cele trei cazuri ale noastre, care arată cât de esențial este transferul de cunoștințe. După cum sa observat, aceste cazuri relevă faptul că formarea este vitală ca mecanism de împărtășire a noilor cunoștințe în cadrul unei organizații. În funcție de dimensiunea firmei sau de prezența sa geografică, această activitate de MRU este susținută de diferite mecanisme de comunicare media, dar fața în față este încă cea mai utilă.

În ceea ce privește carierele lucrătorilor din cunoștințe, Evaggelia (2007:322) subliniază: *„Vechile scări ale carierei au dispărut. Vechii angajați de-a lungul vieții au dispărut. Dacă scări ale carierei nu există într-o singură companie, ele trebuie să existe în diferite companii dacă vor să existe deloc."* Aici trebuie să se schimbe practicile HRM pentru a păstra sau menține angajații pentru o lungă perioadă de timp. Cele mai populare strategii de reținere sunt legate de compensare. Un pachet salarial ridicat cu stimulente de performanță motivează crearea, partajarea și utilizarea cunoștințelor personale și, de asemenea, ajută la atragerea și păstrarea angajaților. În acest sens, *Systems* se gândește să dezvolte stimulente pentru ca angajații să-și împărtășească cunoștințele între colegi. Organizațiile trebuie să găsească stimulente atât pentru a încuraja transferul de cunoștințe, cât și pentru a genera cunoștințe. Aceste stimulente ar putea fi atât monetare, cât și nemonetare.

SOLUȚII ȘI RECOMANDĂRI

Acest capitol arată că factorii culturali și sociali, cum ar fi managementul și comportamentele personale, ar trebui modificați pentru a crea medii de încredere și ar trebui depuse eforturi pentru a găsi cauza principală a problemelor fără a atribui vina. Noile practici de management trebuie să se concentreze pe combinarea înțelegerii, cunoștințelor, abilităților și atitudinilor atunci când se formează echipe de lucru; analiza cerințelor pentru efectuarea muncii și stabilirea de noi setari de lucru sunt o componentă uriașă a cunoștințelor tacite sau a cunoștințelor care sunt în principal încorporate în oameni.

Prin urmare, pentru a permite transferul de cunoștințe cu succes , cunoștințele ar trebui predate într-un mod mai practic și mai adecvat și adaptate la procesele specifice fiecărei firme. Utilizarea sistemelor de mentorat poate ajuta la minimizarea incertitudinii cunoștințelor prin informarea membrilor organizației despre competențele respective ale celuilalt. În plus, transferul intern de cunoștințe necesită ca receptorii să fie dispuși și angajați să adopte activitatea și să aibă capacitatea de a asimila, înțelege și adopta cunoștințele recent dobândite.

O provocare centrală pentru firmele care operează în medii dinamice este cel mai bun mod de a-și gestiona angajații. Acest lucru poate fi realizat prin asigurarea faptului că strategiile

MRU facilitează crearea și transferul de cunoștințe. Prin urmare, strategiile HRM pot include: achiziționarea de talente externe, dezvoltarea talentelor interne), rotația obținută și învățarea prin acțiune și legarea contractuală a celor mai dorințați și talentați angajați de organizație (Evaggelia, 2007). Totuși, pe lângă un contract tradițional, este nevoie de un nou contract psihologic (Davila și Elvira, 2009) pentru a promova loialitatea și reținerea.

MRU merită o mențiune explicită în dezbaterea KM centrată pe oameni. În organizațiile și industriile de vârf, managementul oamenilor este considerat a fi una dintre prioritățile strategice de top. Merită menționată creșterea cercetărilor care se ocupă de relația dintre practicile HR și performanța organizațională (de ex. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Guest, 2002). Deși din perspective diferite și cu diferențe notabile în practicile specifice, se poate presupune suport empiric pentru impactul pozitiv al MRU asupra performanței organizaționale.

În cele din urmă, managerii trebuie să găsească și să dezvolte un mediu pentru proceduri de învățare, de împărtășire a cunoștințelor și de integrare a cunoștințelor (ex. Teece, 2007), dat fiind faptul că oamenilor le este frică să-și împărtășească cunoștințele, iar în unele cazuri, angajații pot să nu aibă încredere în sursă. Cunoașterea ca parte a capitalului intelectual este cheia unui avantaj competitiv în economia cunoașterii; prin urmare, HRM ar trebui să caute să devină o parte integrantă a strategiei corporative, permițând gestionarea cunoștințelor - în interesul performanței organizaționale (Thite, 2004).

REFERINȚE

Arthur, JB (1994). Efectele sistemelor de resurse umane asupra producției pPerformanța și cifra de afaceri. *Jurnalul Academiei de Management, 37,* 670-684. doi:10.2307/256705

Barney, JB (1991). Resurse ferme și avantaj competitiv susținut. *Journal of Management, 17,* 99-120. doi:10.1177/014920639101700108

Barrett, M., Cappleman, S., Shoib, C. și Walsham, G. (2004). Învățare în comunitățile de cunoaștere: gestionarea tehnologiei și a contextului. *Jurnalul European de Management, 22* (1), 87-98. doi:10.1016/j.emj.2003.11.019

Beatty, RW, Huselid, MA și Schneier, CE (2003). Noi valori HR: scor pe Tabloul de punctaj al afacerii. *Dinamica organizațională, 32* (2), 107-121. doi:10.1016/S0090-2616(03)00013-5

Brinkley, I. (2006). Definirea economiei cunoașterii. Raportul Programului Economia Cunoașterii. *The Work Foundation,* iulie.

Buckley, P., Minette, K., Joy, D. și Michaels, J. (2004). Utilizarea unui sistem automat de recrutare și screening pentru angajații profesioniști temporari: un studiu de caz . *Managementul resurselor umane, 43* (2&3), 233-241. doi:10.1002/hrm.20017

Cascio, WF (1990). Management strategic al resurselor umane în industria de înaltă tehnologie. În L. Gomez-Mejia, R. & M. Lawless (Eds) *Organizational Issues in High Tech Magazine, pp.* 179-198. Greenwich, CT: JAI Press.

Cohen, WM și Levinthal, D. (1990). Capacitatea de absorbție : o nouă perspectivă asupra învățării și inovației. *Administrative Science Quarterly, 35,* 128-152. doi:10.2307/2393553

Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A., & Dix, G. (1999). *Anglia la muncă. După cum este prezentat în Sondajul din 1998 privind relațiile de muncă la locul de muncă.* Londra: Routledge.

Cummings, JN (2004). Grupuri de lucru, diversitatea structurală și partajarea cunoștințelor într-o organizație globală . *Management Science, 50(3),* 352-264. doi:10.1287/mnsc.1030.0134

Davenport, T. (2003). *O propunere măsurabilă.* Revista CIO, iunie.

Davila, A., & Elvira, MM (2009a). *Cele mai bune practici de management al resurselor umane din America Latină* . Oxford, Marea Britanie: Routledge.

Drucker, PF (1969). *Epoca discontinuității: linii directoare pentru societatea noastră în schimbare* . Londra: Heinemann.

Efimova, L. (2004). *Descoperirea aisbergului muncii cunoașterii: un caz de blog. Trimis la OKLC 2004* [Disponibil la https://doc.telin.nl/dsweb/Get/Document-34786/]. Recuperat la 14 noiembrie [2008] .

Evaggelia, F. (2007). Politici de management al resurselor umane și lucrători în cunoștințe. *Lucrările celei de-a 8 -a Conferințe europene de management al cunoștințelor:* (p 319). Barcelona, Spania.

Gooderham, PN (2007). Îmbunătățirea transferului de cunoștințe în corporațiile multinaționale: un model dinamic bazat pe capabilități. Cercetare și practică *în managementul cunoștințelor , 5,* 34-43. doi: 10.1057/ palgrave.kmrp.8500119

Grant, RM (1996). Spre o teorie bazată pe cunoaștere a firmei. *Strategic Management Journal, 17,* 109-122.

Grant, RM (2000). Schimbări în economia mondială: motoarele managementului cunoștințelor. În Despres, C., & Chauvel, D. (Eds.), *Knowledge Horizonts: the present and the promise of knowledge management* (pp. 27-53). Boston: Butterworth-Heinemann.

Guest, DE (2002). Managementul resurselor umane , performanța corporativă și bunăstarea angajaților: integrarea lucrătorului în HRM. *The Journal of Industrial Relations, 44* (3), 335-358. doi:10.1111/1472-9296.00053

Hislop, D. (2003). Legătura dintre managementul resurselor umane și managementul cunoștințelor prin angajament, o agenție de revizuire și cercetare . *Relații cu angajații, 25* (1/2), 182-202. doi:10.1108/01425450310456479

Huo, YP, Huang, HJ și Naiper, NK (2002). Divergență sau convergență: o comparație transnațională a practicilor de selecție a personalului. *Managementul resurselor umane, 41* (1), 31-44. doi:10.1002/hrm.10018

Huselid, M. (1995). Impactul practicilor de management al resurselor umane asupra cifrei de afaceri, productivității și performanței financiare corporative. *Jurnalul Academiei de Management, 38,* 635-670. doi:10.2307/256741

Lepak, D., P. & Snell, S., A. (1999). Arhitectura resurselor umane : către o teorie a alocării și dezvoltării capitalului uman. *Academy ofManagementReview, 24* (1), 31-48. doi:10.2307/259035

Minbaeva, DB (2005). Practici HRM și transfer de cunoștințe MNC. *Personal Review, 34* (1), 125-144. doi:10.1108/00483480510571914

Minbaeva, DB, Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, CF și Park, HJ (2003). Transferul de cunoștințe MNC, capacitatea de absorbție subsidiară și MRU. *Journal of International Business Studies, 34,* 586-599. doi:10.1057/palgravejibs.8400056

Nabeth, T., Angehrn, A. și Roda, C. (2002). Spre un sistem de management al cunoștințelor personalizat, conștient social și activ; *Proceedings: E-2002 e-Business and e-Work Annual Conference , Praga; Praga, Republica Cehă 2002.* Recuperat la 10 ianuarie [2008] .

Nadler, L. (1994). *Ghidul fiecărui manager pentru dezvoltarea resurselor umane.* San Francisco: Jossey-Bass.

Nonaka, I., & Reinmoeller, P. (2000). Sisteme dinamice de afaceri pentru crearea și utilizarea cunoștințelor. În C. Despres și D. Chauvel (eds.), *Knowledge Horizonts: the present and the prom*

ise ofknowledge management, 89-112. Boston: Butterworth-Heinemann.

Nonaka, I., & Takeuchi, N. (1995). Compania de creare a *cunoștințelor* . New York: Oxford University Press.

OCDE. (1996). *Economia bazată pe cunoaștere* . Paris.

OCDE (2004). *Semnificația managementului cunoștințelor în sectorul de afaceri,* iulie.

Polanyi, M. (1962). *Cunoștințe personale: Spre o filozofie postcritică.* Universitatea din Chicago: Chicago Press.

Ramirez, J., & Fornerino, M. (2007). Introducerea impactului tehnologiei: o comparație „neo-contingență" HRM anglo-franceză. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 18(5),* 924-949.

Rudiger, K. și McVerry, A. (2007). *Exploatarea potențialului de cunoaștere al Europei: „Munca bună" sau Ar putea face mai bine – munca în cunoaștere și lucrătorii cunoașterii în Europa.* Fundația Muncii.

Sparkes, J., R., & Miyake, M. (2000). Transferul de cunoștințe și practicile de dezvoltare a resurselor umane: firme japoneze din Brazilia și Mexic. *International Business Review, 9,* 599-612. doi:10.1016/S0969-5931(00)00021-4

Spira, JB (2005). În lauda lucrătorilor cunoașterii . *KM World, 12* (2), 25-27.

Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Conectează managementul resurselor umane și managementul cunoștințelor. *International Journal of Manpower, 28* (3-4), 197-206. doi:10.1108/01437720710755209

Szulanski, G. (1996). Explorarea rigidității interne: obstacole în calea transferului de bune practici în cadrul companiei. *Strategic Management Journal, 17,* 27-43.

Tayeb, MH (2005). *Managementul resurselor umane internaționale : o perspectivă a unei companii multinaționale.* Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Teece, D. (2000). Strategii de gestionare a activelor de cunoștințe: rolul structurii firmei și al contextului industrial. *Planificare pe termen lung, 22* (1), 35-54. doi:10.1016/S0024-6301(99)00117-X

Teece, D. (2007). Explicație capacități dinamice : Natura și microfundamentele performanței întreprinderii (durabile). *Strategic Management Journal, 28,* 1319-1350. doi:10.1002/ smj.640

Thite, M. (2004). Poziționarea strategică a MRU a organizațiilor bazate pe cunoaștere. *Organizațiile de învățare: un jurnal internațional, 11* (1), 28-44. doi:10.1108/09696470410515715

Wiig, KM (2000). Managementul cunoștințelor: o disciplină emergentă înrădăcinată într-o istorie lungă. În Despres, C. & Chauvel, D. (eds). *Knowledge Horizons: prezentul și promisiunea - managementului cunoștințelor, pp.* 3-26. Boston: Butterworth-Heinemann.

Winter, SG (1995). Patru R de profitabilitate: chirii, resurse, rutine și replicare. În Montgomery, C. (Ed.), *Resources-based and Evolutionary - Theories of the Firm.* Boston: Kluwer Academic Publishers.

Yin, RK (2009). *Studiu de caz de cercetare: design și metode* (ed. a IV -a). Thousand, Oaks,California: Sage Publications.

Zâgarra, C., & Garcia-Falcon, JM (2003). Factori care favorizează managementul cunoștințelor în echipele de lucru. *Journal of Knowledge Management, 7* (2), 81-93. doi:10.1108/13673270310477306

Zapata, L. (2004). *Los determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información en Barcelona* , Teză de doctorat, Univer-sidad Autonoma de Barcelona, iulie.

Zapata, L., Rialp, J., & Rialp, A. (2009). Generarea și transferul de cunoștințe în IMM-urile legate de IT. *Journal of Knowledge Management, 13,* 246-256.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Managementul resurselor umane: managementul practicilor și activităților legate de bogăția celui mai valoros activ al organizațiilor: capitalul uman.

Mecanismul de comunicare informală: sunt metode utilizate pentru a transfera cunoștințe fără a fi programate sau obligatorii de către managerii de top. Aceste metode, cum ar fi interacțiunea față în față, chat-urile pe coridor și sistemele IT, facilitează interacțiunea între colegi și îmbunătățesc procesul de transfer de cunoștințe. Lucrătorii din domeniul cunoașterii preferă să folosească instrumente *personale* pe care le pot controla și personaliza în funcție de propriile nevoi, cum ar fi mecanismul de comunicare informală.

Generarea de cunoștințe:: Activitate instituționalizată, astfel încât fiecare organizație trebuie să fie capabilă să-și stabilească propriile rutine creative, procese și intervenție umană pentru a face posibilă deținerea de cunoștințe noi.

Managementul cunoștințelor: Proces care - implică planificarea, coordonarea și controlul (KM) al generării de cunoștințe, transferului de cunoștințe și utilizării cunoștințelor

Transferul de cunoștințe: proces care implică partajarea cunoștințelor dintr-o sursă și - acumularea sau asimilarea acestor cunoștințe în unitatea receptor. Acest proces ar putea fi o valoare utilă dacă destinatarul vede potențialul noilor cunoștințe și, prin urmare, îl folosește în propriile sale activități.

Lucrători în cunoaștere:: participanți la economia bazată pe cunoaștere, acele persoane care lucrează în primele trei clasificări ocupaționale standard (manageri, profesioniști, profesioniști asociați), cu competențe de nivel înalt, indicate prin diplomă sau calificări echivalente (diplome profesionale și/sau studii superioare) și îndeplinesc sarcini care necesită gândire expertă și abilități complexe de comunicare cu ajutorul computerelor.

Cunoașterea tacită: este o resursă intangibilă și greu de transferat de la o firmă la alta sau de concurenți să o imite; și nu este legat doar de indivizi, ci și de modul în care acești indivizi interacționează. Barney (1991) a definit ca fiind o resursă valoroasă, în general esențială, rară și inimitabilă.

NOTĂ DE FINALĂ

Capacitatea de a asimila se referă la capacitatea firmei de a recunoaște valoarea noilor informații, de a le asimila și de a le aplica pentru a-și atinge obiectivele comerciale.

Această lucrare a fost publicată anterior în Knowledge Management in Emerging Economies: Social, Organizational and Cultural Implementation, editată de Minwir Al-Shammari, pp. 273-293, copyright 2011 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 13

O metodologie integrată pentru a detecta evoluția comunităților organizaționale virtuale

Marco De Maggio
Universitatea din Salento (Lecce), Italia

Francesca Grippa
Universitatea din Salento (Lecce), Italia

ABSTRACT

Acest capitol descrie o metodologie integrată dezvoltată pentru a combina două abordări analitice, analiza rețelelor sociale și analiza conținutului, pentru a investiga mecanismele organizaționale responsabile de apariția capitalului social în cadrul comunităților virtuale. Această integrare este propusă pentru a depăși limita principală a analizei rețelelor sociale: analiza conținutului fluxurilor de informații și aspectele organizaționale și culturale ale schimburilor lor.

*Propunem o metodologie aplicată comunităților virtuale care funcționează într-*un context *organizațional. Ne propunem să demonstrăm modul în care o astfel de abordare integrată poate ajuta la înțelegerea modului în care ideile noi se răspândesc în și între rețele, ajutând la recunoașterea apariției rolurilor informale, a fazelor comunitare și a structurii rețelei.*

Metodologia propusă are potențialul de a permite analiza „compoziției generale , evoluției și structurii sociale a comunităților virtuale, a caracteristicilor și comportamentului organizațional al „subcomunităților legate de proiect", a rolurilor informale ale membrilor și a contribuției acestora la dezvoltarea sarcinii proiectului.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch013

INTRODUCERE

Pe măsură ce concentrarea concurenței trece de la firmă la rețea și de la structuri organizaționale rigide la rețele informale, comunitățile sunt prezentate în literatură ca cel mai flexibil model de guvernare pentru a construi o organizație care creează valoare. Noi forme organizaționale - cum ar fi comunitățile de practică, comunitățile de inovare, consorțiile industriale, rețelele de partajare a cunoștințelor - apar acum ca răspuns la noile forțe de mediu care solicită noi capacități organizaționale și manageriale (Dyer, 2000). Succesul acestor noi forme organizaționale depinde de capacitatea de a se comporta ca rețele integrate, în care diferite părți interesate se adună într-o interacțiune deschisă și flexibilă , în interiorul și în afara granițelor companiei (Ghoshal și Bartlett, 1997).

Difuzarea Internetului a permis comunităților să beneficieze de rețele virtuale și delocalizare și să devină mai capabile să-și permită provocările unui mediu de afaceri mai complex (Cothrel și Williams, 1999; Hildreth et al., 2000). Eficacitatea acestor noi forme de colaborare și de creare a cunoștințelor explică interesul crescând al savanților și managerilor de a înțelege cum funcționează cu adevărat comunitățile, cum se organizează intern, cum produc valoare (Schultz et al., 2003; Mitchell, 2002; Burt, 2000).

Contribuția principală a prezentei lucrări este de a mapa subiectul fluxurilor de informații din cadrul comunităților virtuale, pentru a potrivi - structura socială a comunității cu ideile sau subiectele emergente. De asemenea, oferă dovezi empirice din aplicarea metodologiei integrate la un „studiu longitudinal" care caută fațetele organizaționale ale unei comunități globale, dispersate.

O analiză a unui studiu de caz a fost realizată pe o mare Comunitate Virtuală dezvoltată la scară globală, implicând un număr mare de membri și o gamă largă de organizații diferite situate în întreaga lume.

Realizarea scopului prezentat s-a desfășurat sub ghidul următoarei întrebări: *Cum se detectează structura evolutivă a unei comunități virtuale urmând modelul de difuzare a unei noi idei de proiect?*

Principala limitare a analizei rețelelor sociale, adică tratarea tuturor conexiunilor în același mod, fără a diferenția subiectele de discuție, ar putea reprezenta un obstacol în analiza comunităților mari. Ar fi greu de înțeles comunicările referitoare la legături personale prietenoase sau la cele legate de proiecte. Acest lucru poate împiedica dezvoltarea unei imagini mai cuprinzătoare a comunității, făcând dificilă dezlegarea rețelei multor interacțiuni, 5431 în cazul nostru, care nu pot oferi niciun sens și pot duce la interpretări greșite.

În timp ce SNA a putut indica „cine" și „cum" dimensiunii structurale a capitalului social, integrarea cu ContentAnalysis a scos la iveală „cine", „cum" și „ce" din dimensiunile generale ale capitalului social, structurale, cognitive și relaționale . Metodologia integrată a oferit o imagine mai completă a Comunității, utilă pentru a îmbunătăți înțelegerea și monitorizarea unor astfel de „organizații ascunse" și pentru a oferi perspective utile pentru managementul acestora.

Principalele implicații manageriale ale rezultatelor acestei cercetări pot fi clasificate în urma unor procese manageriale cheie, legate de capacitatea organizațiilor de a îmbunătăți:

1. Înțelegerea comunităților: aplicarea metodologiei integrate și-a arătat capacitatea de a descrie principalele caracteristici ale unei comunități orientate spre proiect, identificând mai multe aspecte precum: subiectele asociate subcomunităților emergente, rolul grupului de bază inițial în conducerea tuturor proiectelor; impactul unei conduceri puternice construite în jurul câtorva coordonatori.
2. Analizați și monitorizați comunitățile *:*

utilizarea metodologiei ca sistem de monitorizare capabil să detecteze și să cartografieze:

a. cei mai implicați actori, modul în care interacționează cu ceilalți și apariția spontană a unor roluri neprevăzute;
b. tendința comportamentului organizațional, a nivelului de densitate și a dinamicii de centralizare și implicarea subgrupurilor legate de sarcini, în faza „operativă” a ciclului de viață.

3. Gestionarea comunităților *:* aplicarea metodologia integrată și utilizarea cadrelor și instrumentelor utilizate pentru prezentarea rezultatelor ar putea fi utile ca instrument managerial pentru identificarea - pas cu pas a ariilor de intervenție pentru fiecare proiect, contribuind la evitarea eșecului activităților de dezvoltare a proiectelor. De asemenea, pot sprijini activitatea de recunoaștere a celor mai bune contribuții care trebuie recompensate și identificarea experților în cunoștințe care joacă un rol crucial în accelerarea procesului de inovare.

CONTEXT TEORETIC

Fenomenul emergent al comunităților virtuale își găsește rădăcinile în conceptul de Comunitate de Practică (CoP) introdus în 1991 de J. Lave și E. Wenger în cartea „Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation Acest concept a fost dezvoltat în continuare de E. Wenger în 1998 în cartea „Community and Identity” elaborat împreună cu W. Snyder în 2000 în Harvard Business Review. Comunitățile de practică sunt considerate grupuri de oameni legați în mod informal prin expertiză comună și pasiune pentru o întreprindere comună. Oamenii din Comunities of Practice își împărtășesc experiențele și cunoștințele în moduri creative, care încurajează noi abordări ale problemelor (E. Wenger & W. Snyder, 2000). Sawhney și Prandelli (2000) propun un concept similar, *comunitățile de creație* , reprezentând mecanismul de guvernare deosebit de crucial pentru organizațiile care operează în industriile intensive în cunoaștere.

De-a lungul timpului, acest concept a fost dezvoltat în continuare și a asumat conotații diferite în funcție de proprietățile grupurilor implicate. Au fost introduse concepte noi precum „Comunitatea cunoașterii”, „Comunitatea de interese”, „ Comunitatea de învățare”, „Comunitățile creației”. Concomitent, dezvoltarea explozivă a tehnologiilor informaţiei şi comunicaţiilor şi omniprezenta lor în procesele organizatorice şi manageriale ale comunităţii, au permis introducerea unei dimensiuni virtuale în cadrul mecanismelor tradiţionale de funcţionare a unei Comunităţi Organizaţionale.

Difuzarea tehnologiilor informației și comunicațiilor a avut un impact profund asupra mai multor caracteristici ale comunității. Propunem opt dimensiuni pentru a caracteriza natura comunităților virtuale într-un context organizațional, evidențiind principalele diferențe dintre comunitățile virtuale și cele fizice.

Scop: comunitățile virtuale, similare celor fizice, pot apărea din mai multe motive, având caracteristici diferite în funcție de rata incertitudinii de mediu, strategie sau obiective ale managementului operațiunii. Virtualitatea reprezintă un avantaj important atunci când comunitatea se formează în condiții de urgență, când sunt necesare schimbări organizaționale rapide în urma modificării neprevăzute a mediului de afaceri.

Dimensiune: Mărimea comunității este foarte variabilă, atât în setările fizice, cât și în cele virtuale. Cu cât numărul de oameni crește mai mult, cu atât este mai evidentă distincția dintre - *nucleul* organizațional intelectual al comunității și periferie, sau comunitatea extinsă (Wenger și Snyder, 2000; McDermott, 2000). Principala distincție între comunitățile fizice și virtuale este

că acestea din urmă cresc ușor și rapid, facilitat de conexiunea web și difuzarea rapidă a mișcărilor agregative pe sfera web. Ele pot atinge dimensiuni foarte mari și dispersie mare, ceea ce ar putea introduce riscul de a neglija obiectivele comune și de a reduce motivația internă (Van Krogh, 2000).

Proximitate fizică: în comunitățile virtuale, utilizarea tehnologiei informației pentru a comunica și a face schimb de conținut permite oamenilor să interacționeze într-un mod omniprezent. Deși natura lor voluntară care sfidează intruziunea managerială, comunitățile virtuale au nevoie de un angajament puternic de management pentru a încuraja interacțiunea și pentru a coordona acțiuni comune în vederea atingerii obiectivelor comunității.

Apartenența: în comunitățile virtuale calitatea de membru este mai critică decât în contexte fizice, cu condiția nivelului scăzut de control exercitat asupra comunității. Principiile de selecție pot fi partajate inițial, dar se pot schimba pe măsură ce comunitatea crește. Când calitatea de membru este aproape obligatorie, organizația poate stabili cerințe pentru acces. Atunci când procesul este liber și voluntar, poate apărea un fel de selecție naturală, făcând potențialii intrați conștienți de „regulile de intrare" (Mitchell, 2002). Fiind comunitățile virtuale mai fluide, calitatea de membru poate varia mai repede decât în situația de co-locație fizică.

Leadership: crearea și distribuirea leadershipului pe parcursul ciclului de viață al comunității se poate schimba în funcție de diferiți factori: evoluția comunității, dinamica organizațională, intruziunea managementului în viața comunității. Deși este obișnuit ca comunitățile virtuale să aibă o structură organizațională flexibilă și nu ierarhică, unii savanți sugerează să se creeze condițiile pentru o conducere mai stabilă, să le ofere membrilor recunoașterea necesară a contribuției lor și un reper precis pentru identitatea comunității (Lesser, Storck, 2001; Fontaine, 2001; Gretchko și colab., 2002).

Diversitate: Gradul de diversitate în comunitate reprezintă sursa primară de inovație și una dintre principalele surse de avantaj competitiv create pentru organizație (Aral și Van Alstyne, 2007, Hofstede, 1993). Diversitatea comunității poate fi atribuită originii individuale și idiosincraziilor fiecărui membru (de exemplu, diferențe culturale și origine geografică care modelează colaborarea și relațiile). O altă sursă de diversitate provine din diferitele comportamente organizaționale și din cultura corporativă, care pot crea suspiciuni și dificultăți în colaborare - (Hesselbein și Johnston, 2002). O a treia sursă de diversitate provine din mediul profesional individual, ceea ce ajută la evitarea „efectului de gândire de grup", dar poate crea probleme în interpretarea contribuției individuale.

Ciclul de viață: Comunitățile virtuale nu au - granițe definite, atât în timp, cât și în spațiu, dar se pot schimba în compoziție și obiective (Gloor, 2006). Deși sunt în general considerate setări constante de partajare a cunoștințelor și de lucru în colaborare, atunci când sunt create în scop strategic sau pentru a face față unor evenimente imprevizibile, ele pot fi planificate să aibă o durată scurtă pentru a concentra energia și eforturile (Wenger et al, 2000). În timp ce au fost dezvoltate mai multe modele pentru a descrie ipoteza ciclului de viață al unei comunități (Tuckman, 1956, Wenger și Snyder, 2000), comunitățile virtuale prezintă o rată mare de variabilitate în fazele de dezvoltare, în funcție de viziunea, dimensiunea, coeziunea și obiectivele lor (Gongla și Rizzuto, 2001).

Sponsorizare și instituționalizare ***:*** ultima caracteristică a comunităților virtuale se referă la relația cu organizația, una dintre problemele cele mai critice legate de crearea și evoluția unei comunități virtuale (Brown și Duguid, 2001). Datorită naturii lor voluntare și deschise, factori precum implicarea managementului, dependența de structura organizațională, cultură și practici pot reprezenta constrângeri puternice ale creativității

și inovației pentru comunitățile virtuale (McDermott, 1999). Această relație poate lua forme diferite (Wenger et al., 2000), de la independență totală, la un anumit grad de sprijin organizațional, până la instituționalizarea totală a comunității ca program operativ în cadrul structurii organizației.

COMUNITĂȚI VIRTUALE: O TAXONOMIE SISTEMATICĂ

În încercarea de a defini o taxonomie sistematică a comunităților virtuale care interacționează la scară globală, Peter Gloor (2006) a propus în cartea *„Swarm Creativity”* trei tipuri de rețele (vezi Figura 1):

1. Rețele de inovare colaborative (COIN): formate din oameni motivați care împărtășesc o viziune comună, întâlnindu-se pe web pentru a face schimb de idei, cunoștințe, experiențe și pentru a lucra într-un mod colaborativ pentru a atinge un obiectiv comun.
2. Rețele de interese colaborative (CIN): compuse din persoane care împărtășesc aceleași interese și care nu îndeplinesc o sarcină comună în echipa virtuală; acest tip de comunitate este foarte frecventă pe web, are o mulțime de membri tăcuți, care colectează informații de pe site-uri web, forumuri și câțiva membri activi care sunt dornici să-și împărtășească cunoștințele și experiențele în cadrul comunității.
3. Rețele de învățare colaborativă (CLNs): o comunitate formată din oameni înclinați să împărtășească cunoștințe și practici pentru a beneficia reciproc de stăpânirea personală și acumularea colectivă de cunoștințe de experiențe.

Aceste trei tipuri de comunități virtuale sunt destinate să formeze ceea ce se numește Collaborative Knowledge Network (CKN), o „ -*buclă de retroalimentare de mare viteză în care rezultatele inovatoare ale COIN-urilor sunt imediat preluate și testate, rafinate sau respinse de Learning and Interest Networks și reintroduse COIN-urilor originare”* (Gloor, 201208, p.

Monedele reprezintă baza creativă a CKN, factorul favorizant pentru crearea de organizații fluide , caracterizate prin creativitate organizațională, productivitate și eficiență datorită principiilor sale cheie de „colaborare creativă, partajare a cunoștințelor și rețele

Figure 1. Components of Collaborative Knowledge Networks (adapted from Gloor, 2006)

Community Type	Category	Focus	Mode of Participation	Example
COIN	Innovation	Fundamentally new insights	Peer group of Innovators	Linux kernel developers, creators of Web
CLN	Best-practice knowledge stewarding	Shared Knowledge	Active sharers of knowledge as experts; active seekers of knowledge as students	Xerox repair technicians, oneFish, Web masters
CIN	Helping	Shared Interest	Few sharers of knowledge as experts, many silent seekers of knowledge, luikers	The Motley Fool, Internet Users

sociale”. În general, o monedă se formează în jurul unei noi idei interesante absorbite în afara organizațiilor, adusă în interior și discutată într-un „roi” de colaborare și
mod creativ de a îmbunătăți cunoștințele individuale, capacitățile și performanța organizațiilor.

Comunități virtuale și capital social

Comunitățile au început să fie observate ca expresia naturală a angajaților care caută timp și loc pentru a se conecta cu ceilalți, pentru a face schimb de opinii și idei despre munca comună și pentru a construi un sentiment de identitate pentru a lăuda dimensiunea umană a organizațiilor . De-a lungul timpului, acestea au fost recunoscute ca active organizaționale reale (Lesser și Stork, 2001), capabile să:

- exploatează potențialul problemelor legate de trecerea crucială de la ierarhiile tradiționale lente și lineare la noua economie globală rapidă, imprevizibilă și complexă;
- influențează pozitiv performanța organizațională;
- gestionează probleme nestructurate;
- granițelor organizaționale tradiționale ;
- dezvoltarea și menținerea memoriei organizaționale.

Dificultatea în evaluarea contribuției lor este că comunitățile sunt adesea active ascunse, care nu apar nici pe organigrama, nici pe un bilanț . Pentru a înțelege modul în care comunitățile creează valoare organizațională, vă sugerăm să ne gândim la ele ca la motoare pentru dezvoltarea „capitalului social”. Unele studii indică modul în care capitalul social dezvoltat în cadrul comunităților virtuale duce la schimbarea comportamentului, schimbare care are ca rezultat un schimb mai mare de cunoștințe, care apoi influențează pozitiv performanța afacerii (Lesser și Stork, 2001, p.2).

Centrală pentru teoria Capitalului Social este recunoașterea importanței „rețelelor de relații” considerate resurse valoroase pentru susținerea afacerilor sociale, capabile să ofere membrilor comunității *„colectivitatea, capitalul deținut, un acreditiv care îi dă dreptul la creditare, în diversele sensuri ale cuvântului”* (Bourdieu, 1986, p.249).

Una dintre cele mai recunoscute contribuții la teoria capitalului social este reprezentată de lucrarea lui Naphiet și Ghoshal (1998). Ei trec de la lucrările lui Bourdieu (1980, 1993) și Putnam (1995), acceptând un concept cuprinzător de Capital Social, inclusiv resursele actuale sau potențiale care devin accesibile prin rețele de relații. În consecință, ei definesc capitalul social ca „ *suma resurselor reale și potențiale încorporate în, disponibile prin și derivate din rețeaua de relații deținute de un individ sau de o unitate socială. Capitalul social cuprinde astfel atât rețeaua, cât și activele care pot fi mobilizate prin acea rețea””* (Naphiet și Ghoshal, 1998, p.248). Ei propun un model de capital social bazat pe trei dimensiuni cheie:

1. Dimensiunea structurală: este legată de capacitatea individuală de a se conecta cu alți oameni; valoarea care derivă din exploatarea acestei capacități este reprezentată de oportunitatea de a reduce timpul și costurile aferente accesului la informații noi, evitând redundanța și dispersia.
2. Dimensiunea relațională: un alt aspect legat de atitudinea de a construi conexiuni este managementul uman personal al relațiilor interpersonale, care creează încredere și întărire în rețelele comunitare; această dimensiune se dorește să se bazeze pe patru factori: obligații, norme, încredere și identificare , care afectează comportamentul rețelei, construirea de reguli și standarde care conferă grupului un

sentiment profund de identitate.

3. Dimensiunea cognitivă: se referă la procesul de împărtășire a informațiilor și cunoștințelor, care creează un context comun, cu coduri comune și un „limbaj comun” (Naphiet, Ghoshal, 1998, p.253), menit a fi un ciclu virtuos de practici și modele comune care crește în timp.

Pentru a evita confuzia în gama largă de - definiții ale capitalului social disponibile în literatură, Lesser și Storck (2001) au oferit o primă clasificare a impactului pozitiv al Comunităților asupra performanței organizaționale. Munca lor s-a bazat pe studiul a șapte companii în care Comunitățile au fost recunoscute ca mecanisme de creare de valoare pentru organizații (Lesser, Stork, 2001). Printre aceste beneficii amintim următoarele:

1. Scăderea curbei de învățare a noilor angajați
2. Răspuns mai rapid la nevoile și întrebările clienților
3. Reducerea prelucrării și prevenirea „reinventării roții
4. Generarea de idei noi pentru produse și servicii

După ce am discutat despre natura și importanța comunităților virtuale pentru organizații, este important să răspundem la o întrebare managerială importantă: „cum să monitorizăm evoluția capitalului social în cadrul comunităților virtuale în interiorul și între organizații?”. Următorul paragraf se referă la Analiza rețelelor sociale (SNA) ca un posibil prim răspuns pentru a aborda această întrebare.

ANALIZA REȚELEI SOCIALE: O ABORDARE ANALITICĂ PENTRU INVESTIGAREA CREAȚII DE CAPITAL SOCIAL

Analiza rețelelor sociale a fost definită ca *„investigația disciplinată a modelării relațiilor dintre actorii sociali, precum și modelarea relațiilor dintre actori la diferite niveluri de analiză”* (Breiger, 2004). Această metodologie a fost utilizată pe scară largă încă din anii 1960 pentru a evidenția legătura dintre structura rețelei a comunităților și crearea de capital social, reprezentat de avantajul competitiv al organizațiilor.

Aplicarea metodelor și instrumentelor rețelelor sociale în cadrul organizațiilor a avut un impact mare asupra difuzării teoriilor SNA. Astăzi, mulți oameni de știință și practicieni se referă la domeniul Analizei rețelelor organizaționale (ONA) ca un instrument care permite companiilor să cartografieze schimburile de informații între angajați și să stabilească cum să sprijine brokerii de informații, paznicii și cheii de frontieră și să integreze grupuri izolate (Foster și Falkowski, 1999).

În general, analiza rețelelor sociale se concentrează pe relațiile dintre oameni, mai degrabă decât pe caracteristicile și atributele actorilor. Aceste relații pot cuprinde sentimentele pe care oamenii le au unul față de celălalt, schimbul de informații sau schimburi mai tangibile, cum ar fi bunuri și bani. Prin maparea acestor relații, analiza rețelei ajută la descoperirea tiparelor de comunicare emergente și informale prezente într-o organizație, care pot fi apoi comparate cu structurile formale de comunicare. Aceste tipare emergente pot fi folosite pentru a explica mai multe fenomene organizaționale (Burt, 2000). Deoarece tiparele de relații aduc angajații în contact cu atitudinile și comportamentele altor membri ai organizației, aceste relații pot ajuta, de asemenea, să explice de ce angajații dezvoltă anumite atitudini față de evenimentele organizaționale sau chestiunile legate de locul de muncă.

Tehnicile de analiză a rețelei se concentrează pe structura informală a unei organizații, care poate fi operaționalizată în diverse aspecte.

Caracteristicile structurale care pot fi distinse și analizate prin utilizarea tehnicilor de analiză a rețelei includ modelele de comunicare formale și informale dintr-o organizație și identificarea grupurilor din cadrul unei organizații (clici sau - grupuri funcționale). Mai mult, pot fi determinate rolurile angajaților legate de comunicare (de exemplu, vedete, paznici și izolate). O atenție specială poate fi acordată aspectelor specifice ale modelelor de comunicare: canalele de comunicare și mediile utilizate de angajați, relația dintre tipurile de informații și rețelele de comunicare rezultate, precum și cantitatea și posibilitățile de comunicare de jos în sus. Caracteristici suplimentare care ar putea fi investigate, în principiu, folosind tehnici de analiză a rețelei, sunt încărcătura de comunicare așa cum este percepută de angajați, stilurile de comunicare utilizate și eficiența fluxurilor de informații.

Principalele beneficii ale aplicării analizei rețelelor sociale în cadrul organizațiilor pot fi rezumate după cum urmează (Cross, Borgatti, Parker, 2002, Well man, 1996, Cumming și Cross, 2003)):

- Sprijinirea parteneriatelor strategice (de exemplu, joint venture, alianțe, consorții).
- Evaluarea execuției strategiei (de exemplu, competențe de bază sau strategii de piață).
- Îmbunătățirea informațiilor și a procesului decizional în rețelele de conducere de top.
- Integrarea rețelelor în cadrul proceselor de bază (de exemplu, împrumuturi comerciale sau dezvoltare de software).
- Îmbunătățirea inovației (de exemplu, dezvoltarea de noi produse, cercetare și dezvoltare).
- Găsirea și sprijinirea comunităților de practică (de exemplu, promovarea conectivității sau găsirea de lideri de opinie).
- Asigurarea integrării după fuziune sau schimbare la scară largă (de exemplu, țintirea colaborării și corectarea în timp).

După cum au subliniat cercetătorii și practicienii, analiza rețelelor sociale este aplicată într-o mulțime de scenarii de aplicare:

Reducerea legăturilor importante din punct de vedere strategic între departamente sau organizații Îmbunătățirea capacității unei rețele de a percepe și de a răspunde oportunităților
Alinierea contextului organizațional pentru energizarea și susținerea rețelelor
Identificarea angajaților suprasolicitați și redistribuirea sarcinilor de lucru
Identificarea și eliminarea blocajelor de informații

• Recunoașterea și sprijinirea „conectorilor” cheie

Toate beneficiile anterioare ar putea fi fuzionate în scopul unificator de a atinge un nivel adecvat de colaborare între oameni. Cu referire la acest aspect specific, este esențial să facem distincția între colaborare și interacțiune, deoarece studiul nostru se va referi adesea la modul în care oamenii interacționează folosind diferite canale și creând diferite tipuri de legături. Potrivit lui Ramesh și Tiwana (1999), interacțiunea se referă la legături de comunicare formală, tranzacțională, în timp ce colaborarea se referă la relații informale, de cooperare, care construiesc o viziune comună în jurul obiectivelor comune. În contextul acestei cercetări, ne vom referi la „ legăturile de comunicare” ca un concept care leagă pe cele pe care le-am menționat anterior: oamenii comunică prin interacțiuni continue încercând să stabilească contacte funcționale colaborării, astfel încât să ajungă la un beneficiu reciproc.

Potrivit lui Burt (2000), *închiderea* și *intermedierea* sunt fundamentul cercetării Capitalului Social și punctul de plecare pentru fiecare cercetare empirică *privind* mecanismele

organizaționale responsabile de crearea Capitalului Social. Dacă *închiderea* este operaționalizată cu indicatorul rețelei sociale „densitate”, *intermedierea* este un concept legat de avantajul oferit de prezența „găurilor structurale” în cadrul structurilor sociale. Găurile structurale sunt o oportunitate de a intermedia fluxul de informații între oameni și de a gestiona proiectul care reunește oameni din părți opuse ale găurii (Coleman, 1988).

Marea contribuție oferită de Burt (2000) constă în faptul că lucrările sale pun în evidență corelația dintre măsurile rețelei și performanța: deși mai mulți factori de contingență afectează de obicei evoluția și comportamentul rețelei și performanța organizațională, studiul său a reușit să contureze principalele condiții de rețea care explică o performanță pozitivă. Modelul *tridimensional* al capitalului social a fost considerat alcătuit din capitalul structural, reprezentând conexiunile dintre membri, capitalul relațional, îmbrățișând aspectul cultural și motivația relațiilor, și capitalul cognitiv, în ceea ce privește conținutul fluxurilor informaționale (Naphiet și Ghoshal, 1998).

După cum au subliniat Goodwin și Emirbayer (1999), analiza rețelelor sociale este un cadru util pentru a investiga structura informațională a grupurilor. În munca lor, ei subliniază modul în care SNA este capabilă să înțeleagă doar „dimensiunea structurală” a capitalului social sau conexiunile dezvoltate, ignorând conținutul relațiilor și neglijând celelalte dimensiuni ale capitalului social. Consideră toate legăturile dintr-o rețea ca fiind comparabile, indistinguibile și omogene în conținut. În această perspectivă, membrii comunităților mari, dispersate , monitorizați în timp în timp ce desfășoară diferite activități, pot fi observați doar în interacțiunea lor fără diferențierea clusterelor legate de conținut.

Stinchcombe (1990) a exprimat nevoia de a articula o teorie sistematică a rețelei sociale bazată atât pe aspecte cantitative, bazate pe metrici SNA, cât și pe aspecte calitative, în ceea ce privește conținutul legăturilor sau subiectele de discuție. Această perspectivă oferă sens - dimensiunilor „relaționale” și „cognitive” ale capitalului social, explicând ce fac oamenii, pentru ce lucrează, cât de mult sunt implicați într-o anumită activitate, cine decide pentru ce și cine propune o idee nouă.

CĂUTAREA UNUI CADR CONCEPTUAL VIABLE PENTRU INTERGRAREA METODOLOGICĂ

În această perspectivă teoretică, propunerea unei combinații metodologice a două abordări diferite își propune să avanseze înțelegerea noastră a relației dintre implementarea comunităților și performanța organizațională, prin detectarea - comportamentului organizațional al membrilor comunității cu referire la „tema” legăturilor.

Pentru a descrie conținutul legăturilor și a propune o metodologie integrată, am extras o bază de date de e-mail pentru a aproxima legăturile organizaționale în cadrul unei comunități virtuale globale. În acest context, în ultimii ani au apărut diferite opinii cu privire la utilizarea seturilor de date de e-mail ca unitate de analiză pentru a reprezenta o rețea. E-mailul a fost stabilit pentru a fi un indicator de încredere al colaborării și al schimbului de cunoștințe (Wellman, 2002, Whittaker, Snider, 1996). După cum susțin Tyler și colab. (2003) este un mediu tentant pentru cercetare, deoarece oferă date abundente despre comunicarea personală într-o formă electronică. Diferite perspective vin de la Ducheneaut și Bellotti (2002), care au efectuat un studiu de teren aprofundat al comportamentului e-mailului și au descoperit că apartenența la comunitățile de e-mail este destul de fluidă, dar depinde în mare măsură de contextul organizațional.

Un studiu recent asupra rețelelor sociale în cadrul comunităților de cercetare și de afaceri

(Grippa et al., 2006) a identificat unele părtiniri ale metodelor de extragere a e-mailurilor atunci când sunt aplicate pentru a monitoriza o comunitate cu o proximitate fizică puternică. Potrivit Aral și Van Alstyne (2007), studiul de rețea bazat pe baze de date de e-mail este recomandabil să abordeze un „puzzle metodologic" care a tulburat istoric cercetarea rețelei: compromisul între observarea cuprinzătoare a rețelelor întregi și acuratețea reamintirii respondenților ar putea crea o părtinire care să afecteze validitatea cercetării. (Kumbasar și colab., 1994).

În sfârșit, în perspectiva analizei conținutului, mesajele de e-mail par să satisfacă cele șapte criterii propuse de Beaugrande și Dressler pentru a defini textul de analizat: coeziune, coerență, intenționalitate, acceptabilitate, informativitate, situaționalitate, intertextualitate (Beaugrande, Dressler, 1981).

Studiul de caz descris în această lucrare este un studiu de caz „încorporat", care este deosebit de potrivit pentru analiză în domeniul organizațional, deoarece implică diferite dimensiuni ontologice: comunitatea în ansamblu, în special în definirea ciclului de viață, și tendințe detectabile prin

metricile centralității grupului; diferitele subcomunități legate de dezvoltarea unui proiect; membrii singuri ai comunității au observat în evoluția rolului lor și nivelul de implicare în fiecare proiect.

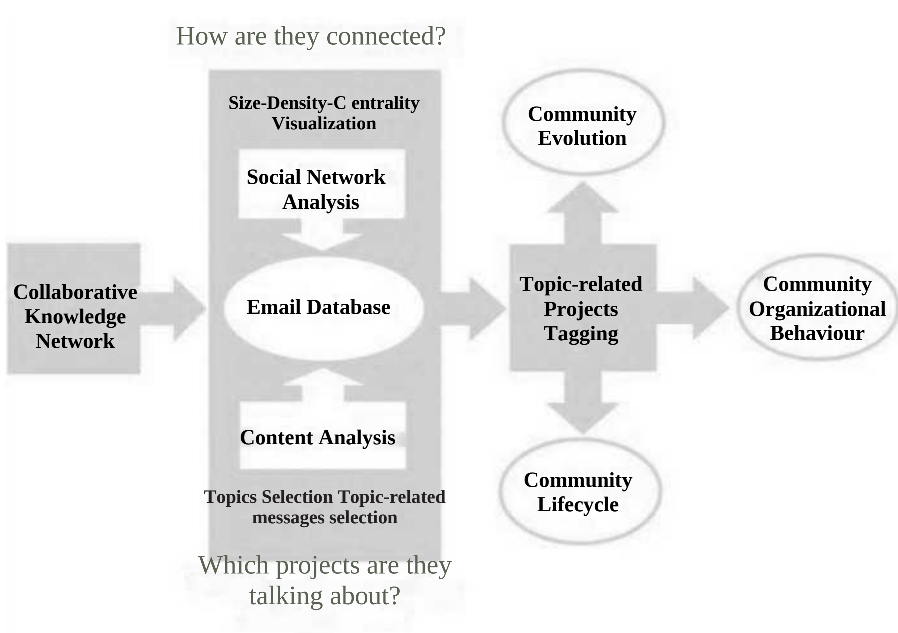
Acest studiu se bazează pe următoarele ipoteze :

- **Ipoteza 1:** Structura socială a unei comunități este detectabilă prin aplicarea metodelor *de analiză a rețelelor sociale* , prin maparea interacțiunilor membrilor comunității și aplicarea metricii de centralitate și contribuție.
- **Ipoteza 2:** Baza de date de e-mail este o sursă de încredere de date pentru a aproxima rețeaua unei comunități caracterizată printr-o proximitate fizică scăzută (comunitate foarte dispersă).
- **Ipoteza 3:** Analiza *de conținut* a mesajelor schimbate poate urmări difuzarea unei idei și ciclul ei de viață într-o comunitate bazată pe proiecte.
- **Ipoteza 4:** Combinația dintre o *analiză a rețelei sociale* și o *analiză de conținut* a bazei de date de e-mail a unei comunități dispersate orientate spre proiect permite identificarea rolului individual al membrilor comunității în dezvoltarea fiecărui proiect, definirea membrilor comunității care acoperă rolurile centrale pentru dezvoltarea fiecărui proiect într-o perioadă de timp stabilită de analiză.
- **Ipoteza 5:** aplicarea *analizei rețelelor sociale* și a *analizei de conținut* la o comunitate dispersă orientată pe proiecte permite definirea caracteristicilor și evoluției acesteia , precum și a ciclului de viață, a comportamentului organizațional și a rolurilor definite informal. Pe baza acestor ipoteze propunem modelul conceptual reprezentat în Figura 2.

COMBINĂ ANALIZA DE CONȚINUT ȘI ANALIZA REȚELULUI SOCIALE

Analiza conținutului (CA) este „o tehnică de

Figure 2. Conceptual Model



cercetare pentru a face inferențe replicabile și valide din texte sau alte chestiuni semnificative în contextul utilizării lor" (Krippendorff, 2004).

Metodologie foarte flexibilă, răspândită în biblioteconomie și știința informației, este concepută pentru a identifica prezența anumitor cuvinte sau concepte în texte sau grupe de texte, urmând modelul de comunicare de bază „emițător/mesaj/receptor". Conceptul de *Inferență* este o componentă fundamentală a metodologiei: cercetătorul folosește constructe analitice sau regula de inferență pentru a trece de la text la răspunsul la întrebarea de cercetare (Marsh și White, 2006).

Diferite tipologii CA sunt descrise în literatură ; o cercetare dezvoltată în cadrul proiectului Centrului de Scriere de la Universitatea de Stat din Colorado, clarifică diferențele dintre două categorii fundamentale de CA, Analiza Conceptuală și Analiza Relațională. Ambele tipuri de cercetare încep cu identificarea conceptelor prezente într-un text sau într-un set de texte; diferența fundamentală este că CA relațională, cunoscută și sub denumirea de Analiză semantică, se concentrează pe relațiile semantice și semnificative dintre concepte: conceptele în mod individual sunt considerate fără nici un sens inerent. Într-adevăr, Analiza Conceptuală, cunoscută și sub denumirea de analiză tematică, este concepută pentru a recunoaște existența și frecvența conceptelor, reprezentate în general prin cuvinte unice: un concept este ales și analiza este articulată pe cuantificarea și măsurarea prezenței acestuia.

Pentru a diferenția legăturile pe baza - subiectului lor de discuție și a oferi sens dimensiunilor „relaționale" și „cognitive" ale capitalului social, am ales o Analiză Conceptuală, axată pe analiza conținutului manifest, care rezidă pe suprafața comunicării. CA aplicat Conținutului Manifest prezintă câteva avantaje: este ușor de observat, suficient de formalizat pentru a fi operaționalizat într-un mod automat și necesită puține eforturi interpretative din partea programatorilor (Rourke et al., 2000). *„Cerințele obiectivității științifice impun ca codificarea să fie limitată la conținutul manifest"* (Holsti, 1969).

În 1979, Tichy, Tushman și Fombrun au declarat că NetworkAnalysis reprezintă un cadru subutilizat pentru analizarea și conceptualizarea - organizațiilor. În ultimele două decenii, un interes din ce în ce mai mare pentru aplicarea aplicației SNA pentru studiul relațiilor inter și intra organizaționale a urmat identificarea dimensiunii comunitare a actorilor care lucrează în mod colaborativ pentru atingerea obiectivelor comune (Wenger și Snyder, 2000; Gloor, 2006).

Unele măsuri importante la nivel de grup, cum ar fi distanța și densitatea (Wassermann și Faust, 1994), precum Betweenness, Closeness and Degree Centrality (Borgatti și Everett, 1999) oferă o descriere cantitativă a structurii rețelei sociale, în timp ce aceleași măsuri de centralitate la nivel individual identifică cei mai proeminenți actori, larg implicați în relațiile cu alți membri ai rețelei. Folosind aceste măsuri și o reprezentare a rețelei, (Krackhardt, 1994) este o modalitate fiabilă de a obține identificarea structurii rețelei. În ceea ce privește reprezentarea, Analiza Rețelelor Sociale se bazează pe dezvoltarea Teoriei Graficelor, un cadru complex capabil să traducă în limbaj formal caracteristicile, dimensiunile și particularitățile unei rețele. Elementele principale care formează un graf sunt nodurile, reprezentând actori, și liniile, sau muchiile, reprezentând relațiile acestora; sociograma, sau graficul rețelelor, descrie modelele calitative ale conexiunilor dintre actori ca o traducere a datelor conținute într-o matrice, desenând o reprezentare a fiecărui rând sau coloană într-un mod vizual simplu și intuitiv.

O clasificare recentă a rolurilor individuale ale membrilor în cadrul comunităților virtuale a fost propusă recent de Gloor (2006) care a identificat patru modele diferite de rol în interiorul rețelelor: creatori, într-o poziție care le

permite să vadă întregul flux de cunoștințe; comunicatori, al căror rol în rețea este de a lega membrii externi cu restul comunității; colaboratori, care au sarcina de a coordona activitățile altora; și experți în cunoștințe, de obicei experți în materie în anumite domenii. Autorul sugerează această clasificare prin utilizarea unui indice de contribuție definit de metrica rețelei sociale (Gloor, 2006).

Indicele de contribuție este +1, dacă cineva trimite doar mesaje și nu primește niciun mesaj. Este -1, dacă cineva primește doar mesaje și nu trimite niciodată niciun mesaj și 0 dacă cineva are un comportament de comunicare echilibrat, trimițând și primind același număr de mesaje.

Recent, conceptul de densitate a fost asociat conceptului de coeziune (White, Harary, 2001): un grup este destinat să fie coeziv *„în măsura în care membrii sunt strânși împreună atunci când se confruntă cu forțe perturbatoare”* (Kadushin, 2004). Pentru a evalua nivelul de coeziune al unei rețele este suficient să eliminați unul sau mai mulți membri și să raportați dinamica emergentă în termeni de deconectare.

Densitatea este un concept și o măsură de bază pentru obiectivul prezentului studiu. În urma constatărilor cercetării lui Burt (2000), identificarea corelației negative clare dintre densitate și performanță face din evoluția acesteia un indicator relevant al evoluției performanței rețelei.

În contribuția noastră, ne-am referit la tendința de evoluție a densității pentru a descoperi schimbarea organizațională în comunitate în raport cu cea mai evidentă schimbare a valorii densității. Presupunerea că „pe măsură ce densitatea scade, performanța comunității se îmbunătățește” ar putea conduce la observarea perioadelor în care rețeaua își asumă o structură organizațională clară și eficientă.

INTEGRAREA METODOLOGICĂ

Metodologia propusă este articulată în trei etape principale:

1. Audit inițial pentru a obține informații contextuale

   asupra studiului de caz. Poate consta într-un interviu cu un membru al comunității, de preferință într-o poziție strategică de rețea pentru a se comporta ca un informator cheie. Aceste informații trebuie integrate cu alte documente și date, pentru a garanta diferențierea în ceea ce privește sursele de probă.

2. Analiza de conținut a mesajelor schimbate în cadrul comunității, cu scopul general de a împărți comunitățile mari în subgrupuri, diferențiate în funcție de proiectul la care lucrează. Constă în procesarea mesajelor globale stocate într-o bază de date pentru a asocia fiecare proiect la un cuvânt unic, sau un set de cuvinte, reprezentativ fără echivoc pentru proiectul însuși. Scopul final este de a „eticheta” fluxul de comunicare pentru fiecare proiect.

3. Analiza rețelelor sociale: Pornind de la rezultatele analizei de conținut, fiecare „subcomunitate legată de proiect” poate fi observată în vizualizarea Analiză rețelelor sociale. Rezultatul acestui proces este dublu:

   Identificați limitele fiecărei subcomunități , prin investigarea structurii rețelei (adică dimensiunea rețelei, numărul de organizații implicate, densitatea/coeziunea generală, -structura nucleu-periferie); caracteristicile inițiativei proiectului (de exemplu data apariției ideii de proiect, promotori, durata temporală a dezvoltării proiectului); personajele și pozițiile emergente pentru fiecare proiect, în principal prin aplicarea indicelui de contribuție a actorilor.

   Recunoașteți evoluția subcomunității în timp, alegând o unitate temporală, pe baza atât a dovezilor cantitative (adică creșterea rețelei, numărul de organizații implicate și evoluția densității/coeziunii pe lună), cât și a vizualizării calitative (adică pozițiile actorilor, centralitate; roluri și ierarhii emergente; dinamica organizațională).

TeCFlow, un instrument dezvoltat în ultimii 5 ani la MIT Center for Collective Intelligence și

The application of both Content and Social Network Analysis required the support of an automated system. For the purpose of the study we adopted the Condor software, formerly known as

Dartmouth Tuck Center for Digital Strategies (Gloor și Zhao, 2006).

Această cercetare a pus provocarea de a utiliza aplicațiile software-ului Condor într-un mod original, destul de diferit de utilizarea sa inițială. Studiul nostru a ajutat la rafinarea și îmbunătățirea funcționalităților unui instrument software conceput pentru a observa doar fluxul de informații care iese din poziția în rețea a actorilor care fac schimb de e-mailuri. Cercetarea noastră a reușit să ilustreze beneficiile implementării funcționalităților îmbunătățite în cadrul software-ului Condor pentru a integra observarea structurală și semantică a rețelei.

În concordanță cu strategia de validare a constructelor, lucrarea de față se bazează pe convergența mai multor surse de dovezi (Patton, 1987): înregistrări de arhivă, adică baza de date de e-mail; documentație, cum ar fi articole, livrabile și rapoarte despre evenimentele comunității.

interviurilor sistematice deschise pentru un informator cheie, care a fost unul dintre coordonatorii de frunte din comunitate, a permis urmărirea unei căi de dovezi în timpul dezvoltării studiului și al proiectării metodologiei. Auditul final cu acest membru strategic a fost testul final al studiului.

STUDIUL DE CAZ

Metodologia descrisă a fost aplicată unei comunități virtuale mari, formate ca o Rețea de cunoaștere colaborativă (Gloor, 2006), creată în 2001 de o firmă de consultanță globală. Această organizație este compusă din 70 de firme distribuite în 140 de țări, oferind servicii profesionale în mai multe domenii de expertiză, precum contabilitate, consultanță și alte servicii profesionale. Astăzi este una dintre cele patru firme de auditori mari și o companie de consultanță foarte importantă. Cu o cultură puternică a cooperării, are aproximativ 95.000 de angajați, are clienți în aproximativ 150 de țări și un număr mare de parteneri cu care dezvoltă - servicii de consultanță, soluții IT, metodologii și produse pentru a maximiza valoarea pentru acționari.

In octombrie 2007, compania a raportat o performanta financiara record la scara globala, inregistrand o crestere generala in toate domeniile de servicii, in toate zonele geografice. Serviciile de consultanță, care sunt domeniile de bază ale ofertei globale de servicii a Companiei, au înregistrat o creștere de 16,5 la sută, sugerând CEO-ului să planifice și să crească numărul de angajați a peste 50.000 de unități, în patru ani, recrutându-i în 140 de țări. Această tendință pozitivă a început în 2002, o fază crucială a schimbărilor în viața Companiei, marcată de importante premii internaționale precum:

- *SAP America Services*, lider în soluții software de afaceri, a acordat companiei *„Premiul de excelență pentru parteneri”;*
- *Revista Workforce,* principala publicație de resurse umane din SUA, a acordat companiei *„Premiul Workforce Optimas pentru categoria Global Outlook”;*
- *Fortune* a inclus compania în prestigioasa listă a *„100 de cele mai bune companii pentru care să lucrezi”.*

Performanța Companiei în perioada 2000 - 2002 a fost rezultatul unui proiect al Companiei care urmărea crearea unei comunități transfrontaliere, recunoscută ca o bună practică de sprijinire a clienților și organizațiilor partenere.

Conducerea de vârf a companiei a considerat „Collaborative Knowledge Network” forma cea mai potrivită pentru ca o comunitate să fie dezvoltată: un grup foarte mare care se întinde pe granițele geografice și organizaționale pentru a cuprinde mai multe comunități de practică legate electronic în același circuit.

Ideea de a crea și susține un CKN a fost împărtășită între doi promotori, respectiv cheia în

formant și un coleg din aceeași Companie, care s-au întâlnit în timp ce lucrau la un nou serviciu de dezvoltare.

E-mailurile, și rareori întâlnirile virtuale, au fost principalele canale de comunicare în cadrul comunității virtuale. Limba era în primul rând engleza, uneori germană.

CKN putea conta pe un portal de management al cunoștințelor și un depozit, care constituiau infrastructura de bază pentru a face posibilă stocarea datelor și pentru a oferi o „memorie organizațională” pentru întreaga producție a comunității.

Câteva poziții și roluri relevante s-au format în mod natural pe parcursul ciclului de viață CKN: pentru fiecare serviciu , produs sau practică dezvoltat, au apărut cel puțin un coordonator, un manager de consultanță și un grup de voluntari. Niciunul nu a fost desemnat pentru vreun rol.

Această comunitate a fost un cadru potrivit pentru testarea metodologiei datorită următoarelor caracteristici:

- cantitatea reală de mesaje: 5431
- dimensiunea comunității: 1141 actori
- diversele organizații implicate: 85
- distribuția geografică largă: 100 de țări diferite
- durata perioadei de observatie: 19 luni
- disponibilitatea unui informator cheie pentru a testa pas cu pas fiabilitatea rezultatelor cercetării

Faza de analiză a conținutului a fost articulată după cum urmează:

1. Observarea directă a mesajelor eșantion: Au fost citite 30 de mesaje peste 5431 pentru a înțelege principalele caracteristici ale limbajului folosit în schimbul de e-mail și pentru a facilita elaborarea „regulilor de inferență” menite să identifice cuvintele reprezentative ale proiectului.
2. Dezvoltarea „Regulilor de inferență”: „ - schema de codificare” derivată din recunoașterea faptului că în mesajele schimbate proiectele au fost identificate întotdeauna prin „numele lor propriu” sau „titluri” și prin compoziția recurentă.

mon caracteristicile acestor termeni: niciodată cuvinte comune; exprimat întotdeauna în limba engleză, independent de limbile de conversație, engleză sau germană;

3. compusă în general din doi termeni fuzionați; compus uneori dintr-o literă (ex. „e”) și un cuvânt comun (ex. „ehome”).

Proces de codificare: a fost rezultatul unui proces semi-automat, format din două faze:

Colectarea și rafinarea datelor prin software-ul Condor

Selectarea „termeni de previzualizare” prin implicarea umană

Utilizarea celor două „liste de cuvinte oprite” în procesarea automată a datelor ne permite să extragem din 5135 de mesaje 3807 cuvinte de analizat. Analiza a fost realizată „de mână” pe baza Regulilor de Inferență elaborate și articulată într-un proces iterativ. Au fost efectuate cinci iterații, cu o selecție ulterioară continuă, obținându-se o reducere treptată de la 3807 la 652, 141, 62, 27, 11 cuvinte. Cele 11 cuvinte extrase trebuiau să fie „subiectele” reprezentative ale proiectelor, produselor, serviciilor, metodologiilor, pe care comunitatea le-a dezvoltat în perioada de observație. Dintr-un al doilea interviu a rezultat că 9 din cei 11 termeni au fost etichetele căutate, adică fiecare etichetă era fără echivoc reprezentativă pentru un proiect.

Analiza rețelelor sociale a fost utilizată pentru a monitoriza comunitatea mare compusă din cele 9 subcomunități, fiecare reprezentată de subiectele extrase prin Analiza de conținut. Aceste subiecte au fost folosite ca „etichete” pentru a diferenția comunitatea în subgrupuri în analiza asistată de software.

Software-ul Condor a fost folosit pentru a selecta fluxurile de comunicare aferente fiecărei teme, pentru a evidenția nodurile de rețea care „vorbesc” despre proiectul ales. Fiecăreia dintre

aceste subcomunități au fost aplicate setul de măsurători și vizualizări preconizate ale abordării analitice, la scară lunară, pentru a oferi o aproximare a dezvoltării fiecărui proiect.

În timp ce singura aplicație a Analizei rețelelor sociale ar fi oferit imaginea evoluției comunității și a structurii rețelei acesteia în ansamblu, metodologia integrată ne-a permis să descoperim cele 9 subcomunități și să le analizăm separat și în comparație cu celelalte.

Analiza fiecărei „subcomunități legate de proiect ” și compararea analizei inter-proiect permite recunoașterea evoluției generale a comunității în termeni de patru dimensiuni: dimensiunea, organigrama, inițiativa proiectului și dinamica organizațională.

Dimensiune: comunitatea totală formată din 1141 de actori a desfășurat 9 proiecte pe o perioadă de 19 luni. Cele 9 subcomunități legate de proiect au variat în mărime de la 16 la 605 actori. Proiectul 3, cu 605 actori, a fost cel mai participat, implicând mai mult de jumătate din membrii întregii comunități . A fost definit de informatorul cheie „cel mai complex și important”. Distribuția lunară a actorilor per proiect este rezumată într-un „Tabel actor-proiect” (Figura 3).

Organigrama: în timp ce aplicarea SNA ar fi putut asigura doar identificarea celor mai centrali actori, prin aplicarea unor indici precum Betweenness Centrality and Contribution Index (Gloor, 2006), metodologia integrată a permis o segmentare a comunității în 9 subcomunități asociate la 9 proiecte. Acest lucru a ajutat la recunoașterea unei „organigrame” emergente a comunității, o structură organizațională ascunsă a Rețelei de cunoaștere colaborativă, cu localizarea actorilor centrali în toate proiectele și a celor centrali doar în câteva proiecte. Combinarea CA și SNA a condus la definirea unei structuri organizaționale pe cinci niveluri, așa cum este reprezentată în Figura 4.

Inițiativa proiectului: primele cinci proiecte au fost cele mai importante și, de asemenea, cele mai de succes, după cum arată tendința de densitate a studiului. Acestea au fost dezvoltate la propunerea celor doi coordonatori conducători, probabil datorită relevanței lor pentru organizația de conducere și distribuției temporale a propunerilor. Primele patru proiecte sunt atribuite aceleiași luni, august 2001, al cincilea octombrie, două luni mai târziu. Ceilalți au ieșit din con-

Figura 3. Distribuția lunară a actorilor pe proiect (tabelul actor-proiecte)

Luni	Proiectul 1	Proiectul 2	Proiectul 3	Proiectul 4	Proiectul 5	Proiectul 6	Proiectul 7	Proiectul 8	Proiectul 9
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	5	8	4	5	0	0	0	0	0
4	2	4	8	6	0	0	0	0	0
§	26	2	50	24	12	0	0	0	0
6	8	4	36	16	9	0	0	0	0
7	23	10	116	31	7	28		0	0
8	11	13	95	83	41	32	25		0
9	19	11	91	99	24	34	24	18	0
adică	151	25	86	97	33	171	194	12	3
ii	13	9	102	78	21	57	50	15	2
12	14	17	85	189	28	77	34	5	12
13	4	13	218	111	184	96	26	9	9
14	3	36	135	119	58	116	20	18	2
15	0	3	146	127	55	102	13	19	0
16	0	0	52	23	31	20	0	24	0
17	0	0	0	8	4	0	0	0	0
18	0	0	3	0	4	0	0	0	0
19	0	0	19	19	0	0	0	0	0

Figure 4. The hidden organizational structure of the CKN



tributul altor actori dar întotdeauna în cadrul celor 10 cei mai centrali.

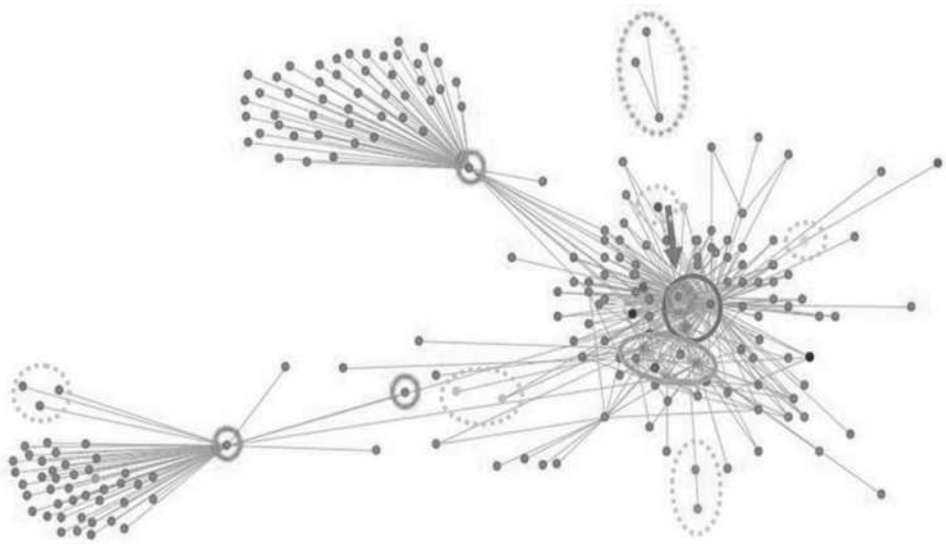
Figura 5 prezintă în detaliu Matricea analizei încrucișate a proiectelor, în care cele nouă proiecte realizate de comunitate și identificate prin analiza de conținut sunt corelate cu factori transversali, cum ar fi Structura rețelei, Inițiativa proiectului și Evoluția și comportamentul rețelei.

Dinamica organizațională: comunitatea a arătat dovezi ale unei tendințe clare de menținere un nucleu fix de actori, coordonând CKN, și o mare varietate de consultanți, ingineri, cercetători, experți în marketing care au contribuit în diferite moduri la dezvoltarea proiectelor, justificând *rata mare de rotație* a diferitelor grupuri. Când scopul a fost clar pentru întreaga comunitate și au început activitățile proiectului, implicarea de noi resurse s-a concentrat în general în câteva luni. Acest lucru a fost observat de tendința în valorile

Figure 5. Cross Project Analysis Matrix

	Cross Projects Analysis	Project 1	Project 2	Project 3	Project 4	Project 5	Project 6	Project 7	Project 8	Project 9
i •5 • 1	Size	206	86	605	437	295	281	268	71	16
	Organizations	4	2	18	9	11	6	9	4	1
	Dcivily	0,01	0.05	0.01	0,01	0.01	0.02	0,01	0.05	0,22
	Core-Periphery	N	N	N	N	N	N	N	N	N
o 1 l	Project idea starting date	Aug 2001	Aug 2001	Aug 2001	Aug 2001	Oct 2001	Dec 2001	Dec 2001	Jan 2002	Mare 2002
	Project idea promoters	Chari Char 2	Chari Char 2	Chari Char 2	Chari Char 2	Chari Char 2	Char 2	Char5	Char! Char 5	Chari Char 2 Chari
	Project length	12 months	1J months	17 months	17 months	14 months	10 months	10 months	9 months	5 months
3 ■9 1 ■8 2 o e 1	Not operative months	1,2 15,16,17,18, 19	1,2 16,17,18,19	1.2 17	1.2 18	1,2,3,4 19	1,2,3,4^ Ji 17,18,19	1,2,3,4,5,6 16,17,18,19	1,2,3,4,5,6,7 17,18,19	1-9 15-19
	Max centralization months	5,9,10,12	8,10,14	From 5 To 16	From 8 To 15	8. 13,14,15	From 10 To 15	10	9, 14,15,16	12,13
	Average actors	11	10	45	48	25	44	26	14	2
	Max actors	151	36	218	189	184	171	194	24	12
	Subgroups	2	0	5	2	2	1	I	0	0
	Central secondary organizations	N	N	Y	N	Y	Y	N	N	N

Figure 6. Project 2 Community Sociogram (Month 13)



mărimii și *densității , de*
analizând pentru fiecare proiect lunile în care acesta a scăzut sub valoarea de 0,1 .Figura 6 oferă un exemplu de dinamică organizațională într-o lună cu densitate redusă.

Ciclul de viață al comunității

SNA implementat prin utilizarea software-ului Condor face posibilă trasarea ciclului de viață comunitar pornind de la evaluarea tendinței în *metrici de centralitate pentru întreaga Rețea;* rezultatul este un fel de ciclu de viață „structural”, bazat pe schimbările în caracteristicile structurale ale rețelei, dar fără nicio investigație suplimentară asupra motivelor care ar putea da sens schimbării structurale identificate.

Aplicând metodologia integrată am reușit să recunoaștem ce s-a schimbat în evoluția comunității atunci când tendința în *centralitatea grupului între centralitate, gradul de centralitate a grupului , valoarea indicelui contribuției medii ponderate* a indicat o schimbare.

Fluxurile de informații detectate prin aplicarea Analizei rețelelor sociale au indicat un ciclu în viața CKN: a fost evident din evoluția dimensiunii comunității, lansare și

Figura 7. Analiza încrucișată a proiectelor. Dimensiune medie

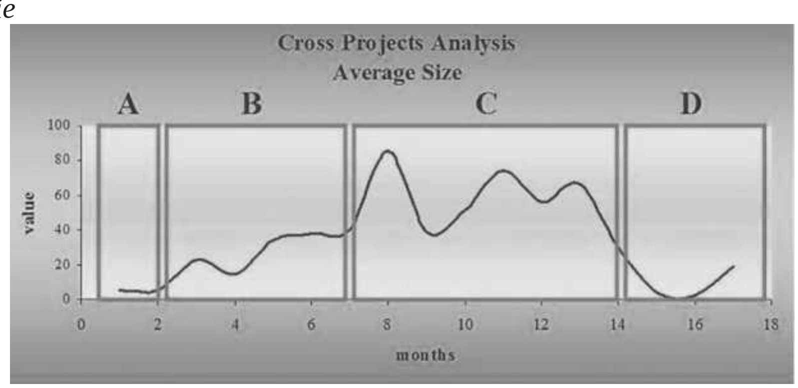
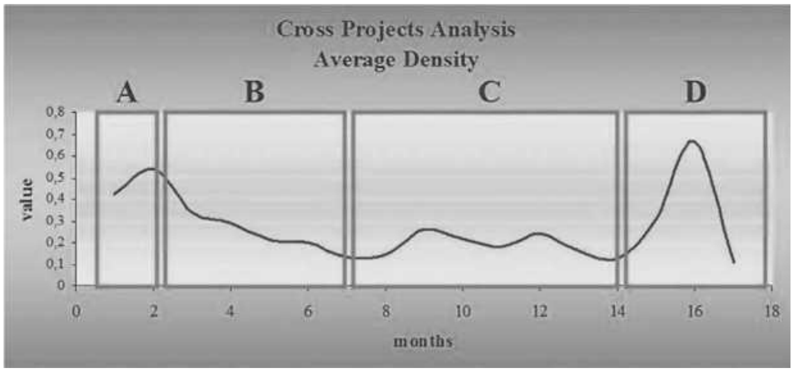


Figura 8. Analiza încrucișată a proiectelor. Densitatea medie



terminând cu cel mult 10 actori (vezi Figura 7 și 8).

După cum este ilustrat în Figura 9, au fost recunoscute patru etape de dezvoltare datorită aplicării metodologiei integrate:

- **Etapa A:** perioada din iunie până în august 2001 a fost o *fază introductivă,* în care nu a fost propus, demarat sau continuat niciun proiect.
- **Etapa B:** din august până în decembrie 2001 a fost o perioadă de interacțiune intensă, marcată de o activitate *„generatoare de idei”* : a văzut apariția aproape a tuturor ideilor-proiect și lansarea celor mai importante proiecte (adică proiectele 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7).

Etapa C: din ianuarie până în iulie 2002 grupul s-a schimbat complet ca formă și organizare, lucrând pe diferite teme , realizând primele rezultate ale primelor proiecte. Noi am numit-o faza *de „operare”* . Martie 2002 a fost luna cea mai intensă: toate proiectele au fost activate, iar grupul central CKN a decis să înceapă cu o campanie de marketing pentru a lansa serviciile și produsele pe care comunitatea le dezvolta.

Figura 9. Ciclul de viață al comunității în comparație cu dimensiunea și densitatea medie a proiectelor încrucișate și cu tabelul actori-proiecte.

Luni	Proiectul 1	Proiectul 2	Proiectul 3	Proiectul 4	Proiecte	Proiectul 6	Proiect?	Proiectul 8	Proiectul 9
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	5	8	4	5	0	0	0	0	0
4					0	0	0	0	0
5	2	4	8	6		0	0	0	0
	26	2	50	24		0	0	0	0
6	8	4	36	16	9			0	0
7	23	10	116	31	7	28	21		
8								6	0
9	11	13	95	83	41	32	25		0
10	19	11	91	99	24	34	24	18	
	151	25	86	97	33	171	194	12	
11	13	9	102	78	21	57	50	15	2
12	14	17	85	189	28	77	34	5	12
13	4	13	218	111	184	96	26	9	9
14	3	36	135	119	58	116	20	18	2
15	0	3	146	127	55	102	13	19	0
16	0	0	52	23	31	20	0	24	0
17	0	0	0	8	4	0	0	0	0
18	0	0	3	0	4	0	0	0	0
19	0	0	19	19	0	0	0	0	0

• **Etapa D:** din august până în decembrie 2002 a fost perioada *„memoriei organizaţionale”* ; toate proiectele au ajuns la final, rezultatele au fost evaluate, au fost colectate bune practici şi au fost stocate cunoştinţe pentru memoria organizaţională a comunităţii.

IMPLICAŢII MANAGERIALE ŞI LIMITAŢII DE CERCETARE

Aplicarea concomitentă a sistemului de „etichetare” experimentat şi a Analizei reţelelor sociale a permis identificarea în cadrul comunităţii virtuale globale a 9 subcomunităţi, câte una pentru fiecare dintre proiectele care de-a lungul timpului au fost propuse.

Principala limitare a analizei reţelelor sociale, adică tratarea tuturor conexiunilor în acelaşi mod, fără a diferenţia subiectele de discuţie, ar putea reprezenta un obstacol în analiza comunităţilor mari. Ar fi greu de înţeles comunicările referitoare la legături personale prietenoase sau la cele legate de proiecte. Acest lucru poate împiedica dezvoltarea unei imagini mai cuprinzătoare a comunităţii, făcând dificilă dezlegarea reţelei multor interacţiuni, 5431 în cazul nostru, care nu pot oferi niciun sens şi pot duce la interpretări greşite.

Aplicarea metodologiei integrate reprezintă o încercare utilă de a evolua de la o analiză structurală a comunităţii către o înţelegere mai completă a dinamicii comunităţii, îmbinând observarea dimensiunii structurale a capitalului social cu dimensiunea cognitivă a interesului sau obiectivului comun împărtăşit prin interacţiunea acestora.

Cu toate acestea, această cercetare prezintă câteva limitări relevante care trebuie depăşite.

Prima este legată de aplicabilitatea aceleiaşi metodologii la alte tipuri de comunităţi virtuale. Aplicarea cu succes a metodologiei prezentate se bazează, în unele părţi, pe trăsăturile a ceea ce am definit o „ comunitate virtuală care operează în context organizaţional”, prin care putem identifica diferite activităţi şi grupuri orientate spre proiect şi putem conta pe e-mailul ca principal tip de mesaj care trebuie analizat. În special, mesajul de e-mail este deosebit de potrivit pentru a fi unitatea analizei de conţinut, deoarece prezintă caracteristici precum direcţionalitatea, cronologia, definirea clară a expeditorului şi destinatarului şi conţinut text structurat. Alte tipuri de comunităţi virtuale online, cum ar fi comunitatea de interese dezvoltată în jurul unui focus comun şi abstract care se schimbă în timp, alcătuit din oameni din ce în ce mai noi şi care interacţionează prin diferite tipuri de media, reprezintă un context diferit în care această metodologie ar putea fi cu greu aplicată.

În al doilea rând, aplicarea acestei metodologii la acest gen de comunităţi necesită intervenţia unui analist pentru observarea şi interpretarea datelor elaborate.

A treia limitare de luat în considerare este legată de dimensiunile cognitive şi relaţionale ale analizei capitalului social. Aplicarea la nivel de document sau la nivel de propoziţie a unei analize de sentiment (Wilson et al., 2005) ar putea îmbunătăţi calitatea constatărilor acestei cercetări, ajutând la identificarea opiniilor, emoţiilor şi evaluărilor pozitive şi negative şi la cartografierea traseului de învăţare a comunităţii în timpul dezvoltării activităţilor bazate pe proiect.

Un alt punct critic al cercetării este legat de aplicarea Analizei de Conţinut, deoarece este o abordare foarte flexibilă şi inferenţială. Deoarece *observarea directă* a mesajelor eşantionului ar putea fi afectată de un anumit grad de subiectivitate, se recomandă implicarea mai multor cercetători în această fază. Mai mult, analiza capitalului social al unei comunităţi necesită atenţie la contextul cultural, relaţional şi organizaţional, ceea ce înseamnă implicarea unui actor intern, de preferinţă unul dintre membrii centrali, pentru a încadra mai bine dinamica şi comportamentul emergent al comunităţii.

Gestionarea comunităților este o sarcină deosebită și un joc ciudat: principiul auto-organizării, spontaneitatea naturii lor, fiind structuri neierarhice le fac ceva dificil de mandatat în acțiune până când nu sunt eficiente, abordările tradiționale de implementare și implementare nu funcționează cu ele (Gloor et al., 2002).

Înțelegerea și recunoașterea dinamicii de comunicare emergente au reprezentat un element important pentru comunitatea virtuală observată. Aceste dinamici, cu toate implicațiile manageriale care ar putea urma, erau încă în „cutia neagră" pentru companiile sponsor, ascunse într-un flux mare, spontan de schimb de informații între actori.

REFERINȚE

Aral, S. și VanAlstyne, M. (2007). *Structura rețelei și avantajul informațiilor* : determinanți structurali ai accesului la informații noi și implicațiile lor de performanță, MIT, preluat la 28 iunie 2010, de la http://ssrn.com/abstract=958158

Beaugrande, RD și Dressler, WU (1981). *Ein-fuhrung in die textlinguistik.* Tubinga: Niemeyer.

Bellotti, V., Ducheneaut, N., Howard, MA, & Smith, IE (2002). Taskmaster: Reformarea e-mailului ca management al sarcinilor. *Atelier CSCW privind reproiectarea e-mailului pentru secolul 21.* New Orleans, LA.

Borgatti, SP și Everett, MG (1999). Modele ale structurilor periferice de bază. *Rețele sociale, 21* (4), 375-395. doi:10.1016/S0378-8733(99)00019-2

Bourdieu, P (1980). Le capital social: Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 3* (31), 2-3.

Bourdieu, P. (1986). Formele capitalului. În Richardson, JG (Ed.), *Manual de teorie și cercetare pentru sociologia educației* (pp. 241-258). Greenwood, New York.

Bourdieu, P. (1993). *Sociologia în cauză.* Lon - don, Marea Britanie: Sage.

Breiger, RL (2004). Analiza rețelei sociale. În Hardy, M., & Bryman, A. (Eds.), *Handbook of Data Analysis (505).* Londra, Marea Britanie: Sage.

Brown, JS și Duguid, P (1991). Învățare organizațională și comunități de practică: către o viziune unificată asupra muncii, învățării și inovației. *Organization Science, 2* (1), 40-57. doi:10.1287/ orsc.2.1.40

Burt, RS (2000). Structura de rețea a capitalului social. În RI Sutton & BM Staw (eds.), *Re search in Organizational Behavior (pp.* 345-423). Greenwich, CT: Jai Press.

Coleman, JS (1988). Capitalul social în crearea capitalului uman. *Jurnalul American de Sociologie, 94,* 95-121. doi:10.1086/228943

Cothrel, J., & Williams, RL (1999). Comunități online: Ajutându-le să se formeze și să crească. *Journal of Knowledge Management, 31,* 54-60. doi:10.1108/13673279910259394

Cross, R., Borgatti, SP, & Parker, A. (2002). Faceți vizibilă munca invizibilă: Utilizarea - analizei rețelelor sociale pentru a sprijini colaborarea strategică. *California Management Review , 44* (2), 25-46.

Cummings, J., & Cross, R. (2003). Proprietățile structurale ale grupurilor de lucru și consecințele acestora asupra performanței. *SocialNetworks, 25* (3), 197-210. doi:10.1016/S0378-8733(02)00049-7

Dyer, HJ (2000). *Avantaj de colaborare: Câștig prin rețele extinse de furnizori ai întreprinderii.* New York, NY: Oxford University Press.

Foster, F. și Falkowski, G. (1999). Analiza rețelei organizaționale: un instrument pentru construirea unei organizații de învățare. *Managementul*

cunoștințelor și al proceselor , *6* (1), 53-60. doi:10.1002/(SICI)1099-1441(199903)6:1<53::AID-KPM38>3.0.CO;2-Y
Ghoshal, S., & Bartlett, CA (1997). Corporația *individualizată* . New York, NY: Harper Business.

Gloor, P. (2006). *Roiește creativitate. Avantaj competitiv prin rețele de inovare colaborative* . New York, NY: Oxford University Press.

Gloor, P. și Zhao, Y. (2006). Analizarea actorilor și a subiectelor lor de discuție prin analiza rețelelor sociale semantice, *Proceedings of 10th IEEE International Conference on Information Visualization IV06.* Londra, Marea Britanie.

Gongla, P. și Rizzuto, CR (2001). Comunități de practică în evoluție: experiența globală a serviciilor IBM, *IBM System Journals, 40.*

Goodwin, J., & Emirbayer, M. (1999). Analiza rețelei, cultura și problema agenției. *Jurnalul American de Sociologie, 99(* 1), 1411-1454.

Gretchko, S., Gloor, P., Taylor, A., & Kleinert, R. (2002). *Rețea de cunoaștere colaborativă* . Cercetare Deloitte.

Grippa, F., Zilli, A., Laubacher, R., & Gloor, P. (2006). Este posibil ca e-mailul să nu reflecte rețeaua socială, *Proceedings Annual Conference a North American Association for Computational Social and Organizational Sciences Conference,* India , SUA.

Hesselbein, F., & Johnston, R. (2002). *Despre schimbarea de conducere.* San Francisco: Jossey-Bass.

Hildreth, PM, Kimble, C. și Wright, P (1998). Comunicații mediate de computer și comunități internaționale de practică [Universitatea Erasmus, Țările de Jos]. *Proceedings of Ethicomp, 98,* 275-286.

Holsti, O. (1969). *Analiza de conținut pentru științe sociale și umaniste* . Reading, MA: Addison-Wesley.

Kadushin, C. (2004). Concepte de bază ale rețelei: *Introducere în teoria rețelelor sociale* . Preluat la 28 iunie 2010, de pe http://home.earthlink . net/~ckadushin/.

Krackhardt, D. (1994). Dimensiunea teoretică grafică a organizațiilor informale. În Carley, K., & Prietula, M. (Eds.), *Computational organizational theories* . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associaties, Inc.

Krippendorff, K. (2004). *Analiza de conținut: o introducere în metodologia sa* . Thousand Oaks, CA: Sage.

Kumbasar, E., Romney, AK și Batchelder, WH (1994). Prejudecăți sistematice în percepția socială. *Jurnalul American de Sociologie, 100* (2), 477-505. doi:10.1086/230544

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Învățare situată. Participare periferică legitimă.* New York, NY: Cambridge University Press.

Lesser, EL şi Storck, J. (2001). *Comunități de practică și performanță organizațională.* Preluat la 28 iunie 2010, de pe http://research.ibm . com/journals/sj/404/lesser.html

Marsh, EE și White, MD (2006). Analiza de conținut: o metodologie flexibilă. *Biblioteconomie și Știința Informației, 55* (1), 22-45.

Mitchell, J. (2002). *Potențialul comunităților de practică de a sprijini cadrul național de formare.* Melbourne, Australia: Australian National Training Authority.

Naphiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Capitalul social, capitalul intelectual și avantajul organizațional . *Academy of Management Review, 23(2),* 242-266.

Patton, MQ (1987). *Cum se utilizează metodele calitative în evaluare* . Newbury Park, CA: Sage.
Putnam, RD (1995). Bowling-ul singur: capitalul social în declin al Americii. *Journal of Democracy, 6* (1), 65-78.

doi:10.1353/jod.1995.0002

Ramesh, B. și Tiwana, A. (1999). Sprijinirea managementului colaborativ al cunoștințelor proceselor în echipele de dezvoltare de noi produse. *Decision Support Systems, 27* (1-2), 213-235. doi:10.1016/ S0167-9236(99)00045-7

Rourke, L., Anderson, T., Garrison, DR, & Archer , W. (2001). Probleme metodologice în - analiza conținutului stenogramelor conferinței pe calculator. *Jurnalul Internațional de Inteligență Artificială în Educație, 12(1),* 8-22.

Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Comunități de creație: gestionarea inovației distribuite pe piețe turbulente. *California Management Review, 42* (4), 24-54.

Schultz, F. și Pucher, HF (2003). Wissensman-managementbei Wolkswagen. *Industrie Management, 19(3),* 64-66.

Stinchcombe, AL (1990). *Informații și organizații* . Berkley, CA: University of Cali - fornia Press.

Tichy, N., Tushman, M., & Fombrun, L. (1979). Analiza rețelelor sociale pentru organizații. *Acad emy ofManagement Review, 4* (4), 507-519.

Tuckman, B. (1965). Secvență de dezvoltare în grupuri mici. *Buletinul psihologic, 63(6),* 384-399. doi:10.1037/h0022100

Tyler, J., Wilkinson, D. și Huberman, B. (2003). *E-mailul ca spectroscopie: descoperirea automată a structurii comunității în cadrul organizațiilor* . Palo Alto, CA: HP Laboratories.

Wassermann, S., & Faust, K. (1994). Analiza *rețelelor sociale : Metode și aplicații* . New York, NY: Cambridge University Press.

Wellman, B. (1996). Rețelele de calculatoare ca rețele sociale: munca în colaborare, munca la distanță și comunitatea virtuală. *Annual Review of So ciology, 22* (8), 213-238. doi:10.1146/annurev. soc.22.1.213

Wenger, EC și Snyder, WM (2000). Comunități de practică: frontiera organizațională. *HarvardBusiness Review, 78(1),* 139-145.

White, DR și Harary, F. (2001). Coeziunea - blocurilor în rețelele sociale: conectivitatea nodurilor și densitatea condiționată. *Metodologia sociologică, 31* (1), 305-359. doi:10.1111/0081-1750.00098

Whittaker, S., & Sidner, C. (1996). Supraîncărcare e-mail: Explorarea gestionării informațiilor personale ale e-mailului, *Proceedings of CHI* (276-283).ACM Press

Wilson, T., Wiebe, J., & Hoffmann, P. (2005). Recunoașterea polarității contextuale în analiza sentimentului la nivel de frază, *Proceedings of the 2005 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP),* (pp. 347-354).

CITURI SUPLIMENTARE

Allee, V. (2000). Evoluția valorii. Abordarea - implicațiilor mai mari ale capitalului intelectual și perspectivelor intangibile. *Journal of Intellectual Capital, 1* (1), 17-32. doi:10.1108/14691930010371627

Bresnena, M., Edelmanb, L., Newell, S., Scarbroug, H., & Swan, J. (2003). Practici sociale și managementul cunoștințelor în mediile de proiect. *International Journal of Project Management, 21,* 157-166. doi:10.1016/S0263-7863(02)00090-X

Castells, M. (2000). *Apariția societății de rețea.* Oxford, Marea Britanie: Blackwell Publishers Ltd. Chen, AP și Chen, MY (2005). O revizuire a cercetării prin sondaj în măsurarea performanței în managementul cunoștințelor: 1995-2004. *Journal of Universal Knowledge Management, 1,* 4-12.

Cohen, WM și Levinthal, DA (1990). Capacitatea

de absorbție: O nouă perspectivă asupra învățării și inovației. *Administrative Science Quarterly,* 35.

Freeman, LC (1980). Gardianul, dependența de pereche și centralitatea structurală. *Calitate și cantitate* , 14.

Gladwell, M. (2000). *Punctul de vârf: cât de mici pot face o mare diferență.* New York, NY: Little Brown & Company.

Granovetter, MS (1978). Punctele forte ale legăturilor slabe. *Jurnalul American de Sociologie,* 1360-1380.

Granovetter, MS, & Soong, R. (1983). Modele de prag de difuzie și comportament colectiv. *Jurnalul de sociologie matematică,* 9165-9179.

Hansen, M. (1999). Problema transferului de căutare: rolul legăturilor slabe în schimbul de cunoștințe între subunitățile organizației. *Administrative Science Quarterly, 44* (1), 82-11. doi:10.2307/2667032

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Cunoașterea firmei și replicarea tehnologiei. *Organization - Science, 3* (3), 383-397. doi:10.1287/orsc.3.3.383

Lorrain, F., & White, HC (1971). Echivalența structurală a indivizilor în rețelele sociale. *Revista de sociologie matematică,* 1.

Malone, T., Laubacher, R. și Scott, MS (2003). *Inventarea organizațiilor secolului XXI.* MIT Press.

Marsden, PV (1993). Fiabilitatea măsurilor de densitate și compoziție a rețelei. *Rețele sociale, 15*, 1993. doi:10.1016/0378- 8733(93)90014-C

McEvily, B. și Zaheer, A. (1999). Legăturile de legătură: o sursă de eterogenitate a firmelor în capabilitățile competitive. *Jurnalul de management strategic* , 20.

Neuendorf, KA (2002). *Ghidul de analiză a conținutului.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Pawlowsky, P. (2001). *Tratamentul învățării organizaționale în știința managementului, Manual de învățare organizațională și cunoștințe* . Oxford University Press.

Rizova, P. (2006). Sunteți în rețea pentru o - inovație de succes? *MIT Sloan Management Review, 47* (3), 49-55.

Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Comunități de creație: gestionarea inovației distribuite pe piețele turbulente. *California Management Review* , *42* (4), 24-54.

Scott, J. (2003). *Analiza rețelelor sociale* (ed. a II-a). Londra: Sage Publications.

Storck, J., & Hill, PA (2000). Difuzarea cunoștințelor prin „comunități strategice”. *Sloan Management Review, 41,* 63-74.

Tushman, M. și Katz, R. (1980). Comunicarea externă și performanța proiectelor: o investigație a rolului paznicilor. *Știința managementului* , 26.

Varghese, G. & Allen, T (1993), Date relaționale în setările organizaționale: o notă introductivă pentru utilizarea AGNI și Netgraphs toAnalyze Nodes, Relationships, Partitions and Boundaries, *Connexions* , *16* (1, 2).

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Comunitate organizațională virtuală: Comunitate virtuală dezvoltată în interiorul sau peste granițele unei organizații, caracterizată printr-o misiune, obiective și cultură organizațională.

Analiza rețelelor sociale: Metodologie analitică care vede relațiile sociale în termeni de teoria rețelelor constând din noduri și legături (numite și margini, legături sau conexiuni): nodurile sunt actorii individuali din cadrul rețelelor, iar legăturile sunt relațiile dintre actori. Rețelele sociale funcționează la mai multe

niveluri, de la familii până la nivelul națiunilor, și joacă un rol critic în determinarea modului în care sunt rezolvate problemele, sunt conduse organizațiile și gradul în care indivizii reușesc să-și atingă obiectivele.

Analiza conținutului: Metodologie în științele sociale pentru studierea conținutului comunicării . Este denumit în general studiul comunicațiilor umane înregistrate, cum ar fi cărți, site-uri web, picturi și legi; este, de asemenea, considerată o metodologie academică în științe umaniste prin care textele sunt studiate în ceea ce privește paternitatea, autenticitatea sau sensul.

Capital social: Concept sociologic, care se referă la conexiunile în interiorul și între rețelele sociale. Pentru această cercetare, este urmată definiția oferită de Naphiet și Ghoshal în 1998, prin care este considerată ca suma resurselor reale și potențiale încorporate în, disponibile prin și derivate din rețeaua de relații deținute de un individ sau unitate socială. Capitalul social cuprinde astfel atât rețeaua, cât și activele care pot fi mobilizate prin acea rețea". Aceștia propun un model de capital social bazat pe trei dimensiuni cheie, structurală, relațională și cognitivă.

Rețele de inovare colaborative (COIN): Rețele create din interacțiunea unor indivizi asemănători, automotivați, care împărtășesc aceeași viziune. O idee inovatoare este promovată de lideri carismatici, care adună un grup de colaboratori foarte motivați. Acești oameni împărtășesc o viziune comună și doresc să facă parte din inovația care „va schimba lumea". De obicei, aceștia aduc o gamă largă de abilități și experiență la COIN și nu sunt neapărat legate în ceea ce privește ierarhia corporativă, deoarece lucrează în afara organizației oficiale.

Collaborative Knowledge Network (CKN): Conform taxonomiei furnizate de Peter Gloor (2001), este un ecosistem de comunități interconectate care s-au format ca COIN (Collaborative Innovation Networks), CLN (Collaborative Learning Networks) și CIN (Collaborative Interest Networks).

Ciclul de viață al comunității: Secvența fazelor de evoluție a unei comunități, a cărei hartă se bazează pe schimbările în caracteristicile structurale ale rețelei în funcție de modificarea valorilor măsurilor de centralitate și densitate. Această cercetare consideră ciclul de viață al comunității ca pe o dezvoltare în patru etape: o fază introductivă, o fază de generare a ideilor, o fază de operare și o fază de memorie organizațională.

Această lucrare a fost publicată anterior în Virtual Community Building and the Information Society: Current and Future Directions , editat de Christo El Morr și Pierre Maret, pp. 50-74, copyright 2012 by Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 14
O analiză statistică a factorilor prioritari pentru e-guvernarea locală într-o țară în curs de dezvoltare:
studiu de caz al administrației locale Yogyakarta, Indonezia

St.Wisnu Wijaya
Universitatea Sanata Dharma, Indonezia

Aris Dwiatmoko
Universitatea Sanata Dharma, Indonezia

Kridanto Surendro
Institutul de Tehnologie Bandung, Indonezia

Husni S Sastramihardja
Institutul de Tehnologie Bandung, Indonezia

REZUMAT [1]

Acest capitol prezintă concluziile unui studiu dedicat investigării factorilor care influențează implementarea cu succes a guvernării electronice la nivel local într-un context de țară în curs de dezvoltare. Studiul se bazează pe studiul de caz al Guvernului Local Yogyakarta, Indonezia. Folosind metode calitative de colectare a datelor, studiul dezvoltă un model conceptual cu 27 de itemi care au fost utilizați pentru elaborarea chestionarului distribuit în realizarea de interviuri aprofundate cu 200 de oficiali guvernamentali din Yogyakarta, care au adoptat Tehnologiile Informației și Comunicațiilor (TIC) ca platformă pentru activitățile lor zilnice de muncă. Studiul a efectuat, de asemenea, cercetări documentare care au explorat multe documente privind implementarea TIC în sectorul public. Rezultatele arată că cei mai importanți factori care influențează succesul în proiectele de e-Guvernare sunt cultura corporativă și competența de e-Guvernare. Ceilalți factori, în ordinea importanței, au fost dorința și competența utilizatorilor în utilizarea TIC, Calitatea informațiilor și competența resurselor umane și calitatea sistemului, care a fost moderată de calitatea informației și competența resurselor umane.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch014

INTRODUCERE

TIC influențează modul în care guvernul și cetățenii interacționează în întreaga lume. Chiar și în țările în curs de dezvoltare, multe guverne s-au străduit din greu să implementeze TIC pentru a satisface nevoile cetățenilor. În țările în curs de dezvoltare, impactul proiectelor TIC, în special în sectorul public, nu este proporțional cu volumul investițiilor în infrastructura TIC (Heeks, et al., 2002; Ferran, et al., 2005). Chiar și, rapoartele recente de sondaj privind pregătirea pentru e-guvernare plasează, de asemenea, multe țări în curs de dezvoltare în rândurile inferioare în comparație cu țările dezvoltate (UNDESA, 2008; EIU, 2009).

o mulțime de abordări concepute pentru a îmbunătăți implementarea proiectelor TIC în sectorul public din țările în curs de dezvoltare. Dar majoritatea acestor abordări se bazează pe experiențele țărilor dezvoltate în care a fost dezvoltată tehnologia. Heeks (2002) a relevat că există lacune, legate de infrastructură, cultura informațională, procedură, management și competența resurselor umane între țările în curs de dezvoltare și cele dezvoltate în ceea ce privește implementarea proiectelor TIC. Acest lucru a avut un impact negativ în mod corespunzător asupra nivelului de penetrare a e-guvernării în țările în curs de dezvoltare.

În țările în curs de dezvoltare, succesul în -implementarea unui proiect TIC nu va fi atins dacă se pune accent doar pe îmbunătățirea tehnologiei (Ferran, et al., 2005; The Local Government of Yogyakarta, 2006). Abordarea dezvoltată de Mcconnel International (2001) arată că mulți factori, inclusiv e-Leadership, competența resurselor umane și punerea în aplicare a infrastructurii TIC în țările în curs de dezvoltare, influențează climatul de succes în implementarea TIC în țările în curs de dezvoltare. Descoperiri similare din Indonezia, în 2007, arată că, deși multe guverne locale au investit mult pentru a îmbunătăți infrastructura TIC, calitatea serviciilor publice nu s-a îmbunătățit semnificativ (Kompas, 2007). În plus, alte studii efectuate în Indonezia au subliniat că au existat mulți factori, similari cu constatările studiului realizat de McConnel International (2001), care influențează adoptarea și dezvoltarea eficientă a e-guvernamentului (Wijaya & Surendro, 2007). Din acest motiv, acest studiu a căutat să adopte o abordare diferită în dezvoltarea unui cadru care poate fi utilizat pentru a studia factorii care pot influența implementarea cu succes a proiectelor TIC din perspectiva țărilor în curs de dezvoltare. Capitolul încearcă să abordeze întrebarea: De ce implementarea e-Guvernării în țările în curs de dezvoltare nu îmbunătățește semnificativ serviciile publice?

Acest capitol este organizat după cum urmează. Prima secțiune este introducerea studiului. A doua secțiune prezintă contextul studiului prin evidențierea Inițiativei Jogja Cyber Province, o inițiativă e-guvernamentală implementată în provincia Yogyakarta. A treia secțiune prezintă literatura relevantă legată de e-guvernare într-un context de țară în curs de dezvoltare. Această secțiune este urmată de o schiță a metodologiei de cercetare și a tehnicilor de culegere a datelor. Concluziile noastre empirice și discuțiile sunt prezentate în secțiunea a cincea, iar în final, ultima secțiune, descrie limitarea studiului și oferă câteva recomandări pentru cercetări viitoare.

RECENZII DE LITERATURA

Deși implementarea TIC în țările în curs de dezvoltare a crescut de-a lungul anilor, există foarte puțină literatură despre TIC în țările în curs de dezvoltare în comparație cu experiențele țărilor dezvoltate. Există multe studii de cercetare care prezintă factori legați de succesul e-guvernare (EIU, 2005; Liu, 2001). Aceste studii au postulat că dezvoltarea e-guvernării

depinde în mare măsură de pregătirea organizațională și instituțională de a adopta TIC în nucleul lanțurilor de valoare sau activităților disponibile. Pentru ca o organizație să obțină beneficii optime din implementarea proiectelor TIC, mediul organizațional ar trebui să fie pregătit să adopte TIC (Chang & Kannan, 2002;

UNDESA, 2005). Chang și Kannan (2002) susțin că beneficiile optime ale implementării TIC sunt influențate de pregătirea organizațională și de calitatea tehnologiei implementate. Potrivit Departamentului pentru Afaceri Economice și Sociale al Națiunilor Unite (UNDESA, 2005), e-Readiness poate fi definit ca fiind legat de factorii care influențează succesul implementării TIC. UNDESA (2005) a identificat indicatori care pot fi utilizați pentru a măsura gradul de pregătire necesar pentru a obține succesul e-guvernare. Acestea includ Web Measure Index, infrastructura TIC și Human Capital Index. Alți indicatori ai e-Readiness includ leadership, calitatea TIC, competența resurselor umane și climatul de afaceri (McConell International, 2001; Bridges.org, 2004; Ferran, et al., 2005).

Guvernul Indoneziei a decis să îmbunătățească alți factori menționați mai sus atunci când implementează proiecte TIC pentru a îmbunătăți serviciile publice (Legea Președintelui, 2003). Dar studiile empirice arată că, deși multe guverne locale din Indonezia au investit mult în tehnologie pentru a îmbunătăți serviciile publice, acest lucru nu a dus la o îmbunătățire adecvată și adecvată a furnizării de servicii (Kompas, 2007).

Succesul guvernării electronice poate fi definit ca utilizarea TIC care culminează cu ușurință cu impactul pozitiv al tehnologiei asupra organizației. Delone & Mclean (2003) au dezvoltat un model pentru succesul implementării Sistemelor Informaționale (IS) folosind 6 indicatori. Acestea includ calitatea sistemului, calitatea informațiilor, frecvența utilizării, satisfacția utilizatorilor, impactul individual și impactul organizațional. În acest studiu, măsurăm succesul e-guvernare folosind 4 indicatori, inclusiv frecvența de utilizare, satisfacția utilizatorilor, impactul individual și impactul organizațional. În modelul nostru derivat, am combinat calitatea sistemului și calitatea informațiilor (infrastructura TIC) ca

cess. In detail, beside quality ofthe technology, we propose that e-Government success is influenced by organizational e-readiness and user readiness factors. Our model can be

1. parte a factorilor care influențează succesul e-guvernare (UNDESA, 2005; McConnell International, 2001; President Law, 2003). Pe baza analizei scurte de mai sus, am dezvoltat un model de interdependență care leagă trei factori de succes și e-Govern.

Calitatea infrastructurii TIC poate fi măsurată prin percepția utilizatorului legată de calitatea - sistemului și a informațiilor. În timp ce, conștientizarea organizațională și competența în implementarea TIC influențează calitatea - sistemului și a informațiilor în întreaga organizație. În acest capitol, pregătirea organizațională poate fi definită ca conștientizarea și competența organizațională legate de implementarea TIC. Se poate observa că orientarea sau conștientizarea organizației - este legată de conștientizarea utilizatorului IT și

2. beneficiul tehnologiei va influența implementarea TIC (Pasuraman, 2000). Apoi dezvoltăm o ipoteză că:

- Există o relație puternică între pregătirea organizațională și calitatea infrastructurii TIC.

Succesul implementării TIC poate fi măsurat prin utilizarea, satisfacția utilizatorilor, impactul individual și impactul organizațional (Delone & Mclean, 2003). Chang și Kannan (2002) au

3. afirmat că există o interdependență între e-readiness și factorul de succes TIC. Apoi facem ipoteza ca:

- Există o relație puternică între pregătirea organizațională și succesul guvernării electronice.

Calitatea infrastructurii TIC poate fi măsurată prin percepția utilizatorului legată de calitatea sistemului și a informațiilor. Pe de altă parte, în mod logic, dorința și competența utilizatorilor în utilizarea TIC influențează calitatea

informațiilor produse de tehnologie. În acest capitol, am definit e-Readiness utilizatorului ca fiind siguranța și percepția confortabilă a utilizatorului atunci când folosește tehnologia. Apoi facem ipoteza ca:

° Există o relație strânsă între pregătirea utilizatorilor pentru e-Readiness și - calitatea infrastructurii TIC.

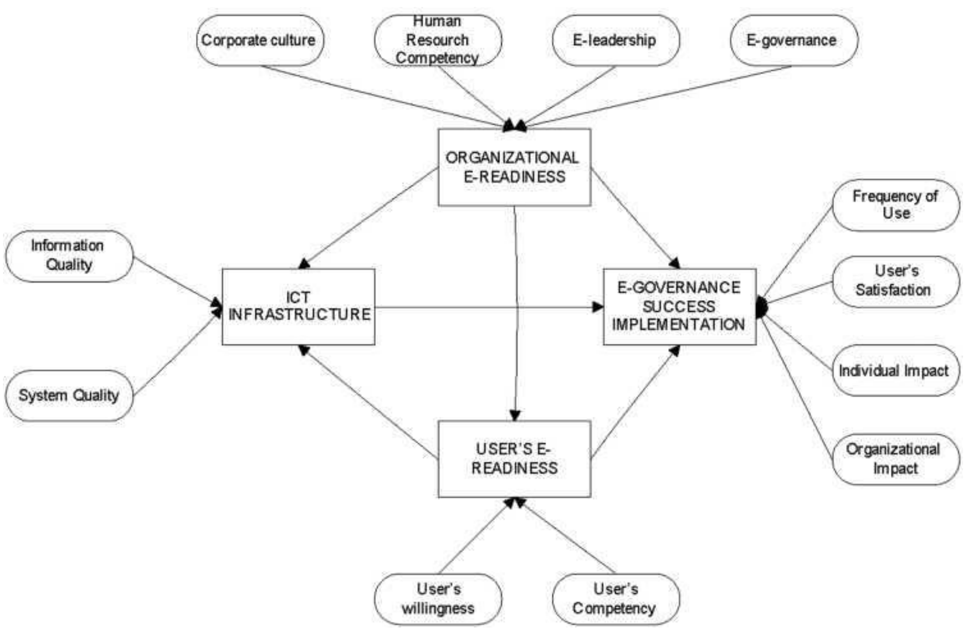
4. Acceptarea tehnologiei de către utilizator influențează utilizarea efectivă (Davis, 1989) și influențează logic impactul tehnologiei asupra fiecărui utilizator și organizație. Apoi se poate presupune că:
   ° Există o relație strânsă între e-Readiness al utilizatorilor și succesul e-Guvernării.
5. Constatările unui studiu empiric care folosește un cadru de valori concurent, care a căutat să identifice cultura organizațională a guvernului local Yogyakarta, au arătat că structura organizațională a acesteia este ierarhică (Wijaya, 2007). În organizațiile ordonate ierarhic, relația dintre angajați tinde să devină foarte formală și structurată, unde procedurile guvernează ceea ce fac oamenii. Această constatare a condus acest studiu la ipoteza că orientarea organizațională are o relație puternică cu modul în care angajații își desfăşoară activitatea. Prin urmare, susținem că:
   ° Există o relație strânsă între e-Readiness organizațional și e-Readiness utilizator
6. Cu cât este mai bună calitatea infrastructurii TIC, cu atât este mai bună utilizarea și impactul asupra individului și organizației (Chang & Kannan, 2002). În cuvinte, TIC în - calitatea infrastructurii este un instrument pentru a obține succesul e-guvernare (UNDESA, 2005). Din aceasta se poate concluziona că:
   ° Există o relație puternică între calitatea infrastructurii TIC și succesul guvernării electronice.

Modelul conceptual propus este prezentat în Figura 1.

Modelul conceptual are patru piloni, după cum urmează:

Organizația e-Readiness: capacitatea generală a organizației de a accepta global-

Figura 1. Model conceptual propus



utilizarea TIC în lanțurile lor valorice de afaceri;
- Infrastructura TIC: Disponibilitatea unor platforme tehnologice şi de comunicaţii adecvate menite să încapsuleze diferitele oportunităţi de afaceri;
- Pregătirea utilizatorului pentru e-Readiness: dorința indivizilor de a utiliza TIC la scară globală în activitățile lor zilnice; şi
- Implementarea cu succes a guvernării electronice: gradul în care strategiile și inițiativele de guvernare electronică prezentate se traduc în eforturi reale de implementare.

Organizația e-Readiness

Organizația e-Readiness este starea de pregătire a organizației pentru a implementa un proiect TIC. Organizația e-Readine ss este influențată de patru factori: cultura corporativă; capacitatea resurselor umane ; e-Leadership și e-Guvernare. Cultura corporativă se referă la modul în care organizația își desfășoară activitatea – unde succesul sau eșecul depind de faptul că există o cultură organizațională care să permită implementarea cu succes a unui proiect TIC; capacitatea resurselor umane, în ceea ce privește abilitățile TIC ale personalului organizațional, va determina, de asemenea, nivelul de pregătire al organizației de a implementa cu succes un proiect TIC în care prezența abilităților TIC în rândul personalului va spori șansele de succes; e-Leadership a fost definit ca . .un proces de influență socială mediat de tehnologia informațională avansată pentru a produce o schimbare a atitudinilor, sentimentelor, gândirii, comportamentului și/sau performanței cu indivizi, grupuri și/sau organizații. (Avolio, Kahai și Dodge, 2000, p. 617). Aceasta presupune existența în organizație de oameni care au viziunea pentru TIC și abilitățile și capacitatea TIC necesare de a conduce procesul în organizație.

UNESCO (2005) a definit E-Guvernarea drept exercițiul autorității politice, economice și administrative în gestionarea afacerilor unei țări, inclusiv exprimarea de către cetățeni a intereselor lor și exercitarea drepturilor și obligațiilor lor legale... prin intermediul suportului electronic, pentru a facilita un proces eficient, rapid și transparent de diseminare a informațiilor către public și alte agenții și pentru desfășurarea activităților administrației guvernamentale.” Succesul e-Guvernării va fi determinat de măsura în care e-Guvernarea este înrădăcinată în organizație.

Infrastructura TIC

Starea infrastructurii TIC este determinată de doi factori majori: robustețea proiectării și/sau implementării acesteia, inclusiv procentul de aplicații personalizate pe care le poate găzdui pe platforma sa și capacitatea infrastructurii de a se adapta la deschidere (acces eterogen) și alte cerințe nefuncționale (cum ar fi scalabilitate, permite accesul simultan, disponibilitate și fiabilitate). Acești factori sunt măsurați în continuare prin factori precum calitatea sistemului și calitatea informațiilor (conținutul serviciilor). Calitatea sistemului înglobează receptivitatea aplicațiilor TIC proiectate la nevoile specifice ale utilizatorilor, fiabilitatea și disponibilitatea acestuia într-o perioadă de timp specificată. Calitatea informației implică nivelul de acuratețe și integritate al diferitelor resurse de informații care pot fi obținute sau capacitatea acesteia de a fi manipulate de către infrastructura TIC disponibilă.

Pregătirea electronică a utilizatorului

E-Pregătirea utilizatorilor este crucială pentru - implementarea cu succes a guvernării electronice. Pregătirea e-Readiness a utilizatorului este influențată de doi factori majori: dorința utilizatorului de a utiliza tehnologia și abilitățile utilizatorului (competențe

de a utiliza tehnologia) și utilitatea și capacitatea de utilizare percepută a aplicațiilor tehnologice.

Implementare cu succes a guvernării electronice

Succesul implementării e-Guvernării poate fi măsurat prin patru indici majori: frecvența de utilizare a e-Services, nivelul de satisfacție al utilizatorilor cu e-Services, impactul e-Services asupra individului și impactul e-Services asupra organizației.

PROIECTAREA CERCETĂRII ȘI METODĂ

Obiectivul principal al studiului a fost de a dezvolta un model cauzal care poate fi implementat pentru a obține succesul e-guvernare în țările în curs de dezvoltare. Pentru atingerea acestui obiectiv, am efectuat următorii pași de analiză:

1. Primul pas a fost menit să exploreze și să investigheze factorii care influențează succesul e-guvernării prin compararea literaturii despre implementarea TIC, așa cum este descris în secțiunea anterioară. Constatările din analiza literaturii de specialitate au fost întărite de interviuri cu oficiali guvernamentali și factori de decizie;
2. Pe baza constatărilor din primul pas, am trecut la a doua etapă - și anume dezvoltarea unui model de interdependență care se referă la cei trei factori care influențează succesul e-guvernare;
3. A fost dezvoltat modelul care leagă patru (4) variabile latente și anume infrastructura TIC, pregătirea electronică organizațională, pregătirea electronică a utilizatorilor și implementarea succesului guvernării electronice. Deoarece variabilele latente sunt, prin definitie, neobservabile, masurarea lor trebuie obtinuta indirect prin folosirea unor indicatori; şi
4. Apoi, am dezvoltat un chestionar bazat pe șapte (7) scară Likert care constă din următorii itemi:
   Calitatea infrastructurii TIC variabile latente este măsurată prin calitatea sistemului și percepția calității informației . Prima măsurare utilizează cinci (5) indicatori, inclusiv adaptabilitatea , disponibilitatea, fiabilitatea, capacitatea de răspuns și ușurința în utilizare. Întrucât a doua măsurare a folosit șapte (7) indicatori, inclusiv eficacitatea, eficiența, integritatea, confidențialitatea, disponibilitatea, conformitatea și fiabilitatea informațiilor;
   Variabila latentă *de pregătire organizațională pentru e-guvernare* este măsurată prin cultura organizației, e-Leadership, e-Guvernare și competența resurselor umane;
   Variabila latentă *Pregătirea electronică a utilizatorului* este măsurată prin dorința și competența în utilizarea TIC; şi
   Variabila latentă a *succesului e-guvernării* este măsurată prin frecvența utilizării, satisfacția utilizatorilor, impactul individual și impactul organizațional.

Chestionarul a avut și întrebări despre trecutul respondenților și anume; educație și experiența lor în utilizarea TIC. Pentru a stabili validitatea și fiabilitatea instrumentului, am efectuat un studiu pilot în care chestionarul a fost distribuit unui eșantion de 20 de respondenți. Acest pas a avut ca scop verificarea gradului de consistență a instrumentului sau a competenței instrumentului repetabil (Kerlinger, 1991). Am folosit ca metodă de testare a fiabilității Cronbach Alpha care se bazează pe corelația dintre fiecare item din

instrumentul de cercetare sau chestionar. Rezultatele studiului pilot sunt prezentate mai jos:

1. Testarea de fiabilitate cu 31 de articole a fost de 0,978 Cronbach Alpha. Pe baza criteriilor George și Mallery, această valoare arată o consistență internă foarte bună.
2. Rezultatele testului de validitate toți itemii au fost validi, cu valoarea de valabilitate variind de la 0,638 până la 0,869. Pe baza ambelor valori, am ajuns la concluzia că instrumentul de cercetare ar putea fi aplicat la o dimensiune mai mare a eșantionului.

Chestionarul final a fost apoi distribuit la peste 200 de oficiali guvernamentali ai Guvernului Local Yogyakarta. Pentru a minimiza posibilitatea erorilor, cercetătorii au asistat respondenții în completarea chestionarului. Rezultatul acestui pas a fost apoi folosit pentru a testa fiabilitatea și validitatea instrumentului.

Modelarea ecuațiilor structurale (SEM)

Modelele de ecuații structurale sunt modele de - relații între constructe care cuprind și extind procedurile de regresie și analiză factorială (Hayduk, 1987). De ce a fost selectat SEM pentru analiza datelor din acest studiu? Există cel puțin trei motive principale. În primul rând, acest studiu utilizează măsuri pentru a reprezenta constructe, deoarece această cercetare are un interes corespunzător în tehnicile de măsurare și măsurare. SEM prezintă analiza factorială în tradiția testării ipotezelor, cu teste explicite atât ale calității generale a soluției factorilor, cât și ale parametrilor specifici (de exemplu, încărcările factorilor) care compun modelul. SEM se ocupă direct de cât de bine reflectă măsurile construcțiile intenționate . În al doilea rând, acest studiu a fost interesat în principal de întrebări referitoare la relațiile dintre măsuri. Accentul acestui studiu este pus pe relațiile mediaționale (mai degrabă decât pe simplul bivariat) și pe procesele cauzale care dau naștere fenomenelor de interes. În al treilea rând, SEM oferă un mijloc flexibil și puternic de a evalua simultan calitatea măsurării și de a examina relațiile predictive dintre constructe.

Analiza factorială exploratorie (EFA)

Ca parte a SEM, analiza factorială exploratorie este utilizată pentru a testa 27 de itemi (indicatori) din chestionar care fac parte din cele trei (3) variabile latente, inclusiv calitatea infrastructurii TIC, pregătirea organizațională pentru e-guvernare și pregătirea utilizatorului pentru e-Readiness. Scopul EFA este de a descrie și rezuma datele prin gruparea variabilelor care sunt corelate. EFA se dovedește utilă pentru consolidarea numeroaselor variabile (validitate de construct). Prin urmare, prin utilizarea analizelor factoriale putem testa dacă indicatorii dați sunt o măsură bună pentru cele trei variabile latente. Dacă da, indicatorii trebuie grupați ca factori independenți sau variabile care au fost incluse în cele trei variabile latente postulate. Din analiza factorială am definit o structură factorială care subliniază infrastructura TIC , Organizational e-Readiness și User e-Readiness. Când au fost finalizate calculele necesare, am obținut rezultatul care arată gradul de importanță al fiecărui indicator față de factorul aferent.

Analiza traseului

După ce structura factorilor a fost definită din pașii anteriori, am efectuat apoi Analiza căii. Cu alte cuvinte, modelul de relație structurală propus (Figura 1) furniza acum modelul structural de bază care leagă cele trei variabile latente: infrastructura TIC, e-Readiness organizațional și e-Readiness al utilizatorului cu variabila latentă implementarea succesului e-Guvernare printr-o

relație de tip regresie. Înainte de a aplica Analiza căii, am efectuat teste de fiabilitate utilizând noua dimensiune a eșantionului (212 respondenți) pentru a ne asigura că instrumentul este încă fiabil. Fiabilitatea se referă la proprietatea unui instrument de măsurare care îl face să dea rezultate similare pentru intrări similare. Din Analiza căii am sperat să obținem factorii prioritari în influențarea succesului implementării e-guvernamentului.

REZULTATE

Concluziile studiului sunt prezentate la subtitlurile relevante din secțiunile care urmează mai jos. Acestea includ:

- Profilul respondenților
- Analiza structurală

Profilul respondenților

Administrația locală Yogyakarta are un - departament TIC care coordonează și gestionează implementarea TIC în fiecare departament al administrației locale. Deși are un departament TIC central, fiecare departament are o unitate TIC mică, care este direct responsabilă de gestionarea procesului său de implementare TIC. Pentru a ajunge la un eșantion reprezentativ, am decis să alegem respondenți care lucrează în departamentul central TIC, fiecare unitate IT și alte unități care au adoptat TIC în operațiunile lor.

Numărul total de respondenți a fost de 217 utilizatori de computere în administrațiile locale Yogyakarta . Aceștia erau lucrători și manageri din domeniul TIC. Constatările arată că genul și mediul educațional al respondenților sunt în general bune. Se poate observa că 60% dintre respondenți au fost bărbați și 40% femei. Mediul educațional al lucrătorilor TIC și al managerilor este dominat de diplome de licență și master, reprezentând 47% dintre respondenți. Numărul respondenților care dețin diplome a fost de 12% dintre respondenți, în timp ce 41% dintre respondenți aveau studii medii și liceale. Figurile 2 și 3 oferă un rezumat al mediilor educaționale și al genului respondenților.

Figura 3 prezintă componența de gen a respondenților.

Nivelurile de alfabetizare TIC în rândul respondenților au fost ridicate. Majoritatea respondenților (60%) foloseau TIC din 2003. În plus, au fost instruiți să folosească Internetul; multe aplicații ale sistemului informațional, cum ar fi sistemul informațional al resurselor umane; Aplicația Windows , MS Office, Oracle și au fost expuse conceptului și politicii de e-guvernare. În general, peste 50% dintre respondenți au folosit site-uri web și sistemul informațional al resurselor umane; 56% au primit instruire privind utilizarea Internetului, Windows, Microsoft Office și Oracle; iar 45,2% fuseseră instruiți în domeniul e-guvernare. Din aceste informații se poate concluziona că majoritatea respondenților din eșantion ar putea folosi confortabil TIC în desfășurarea activității lor.

Testare structurală

Testarea structurală a presupus transformarea - modelului conceptual prezentat în Figura 1 într-un model de cale prezentat în Figura 4. Modelul structural a fost testat utilizând Modelarea Ecuației Structurale (SEM) care a folosit analiză factorială și măsuri de analiză a căii.

Figure 2. Educational background of respondents

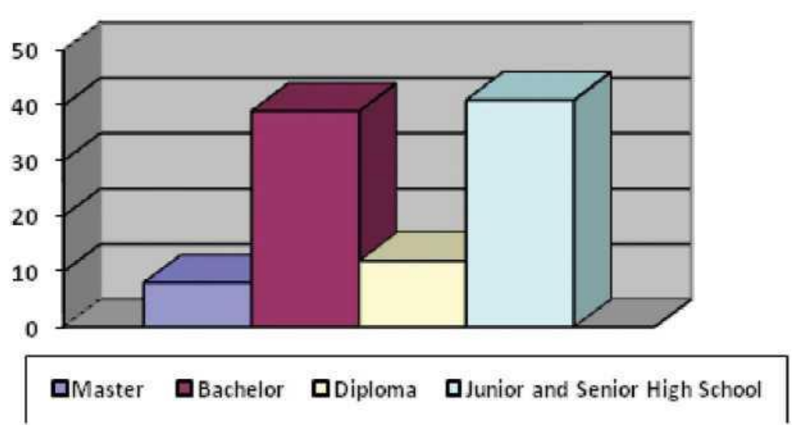
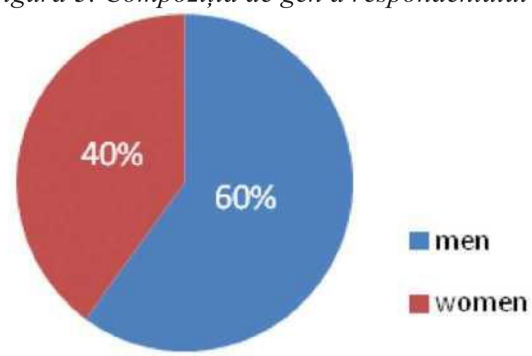


Figura 3. Compoziția de gen a respondentului



Modelul de cale arată diferiții factori care au fost luați în considerare pentru fiecare atribut particular.

Analiza factorială

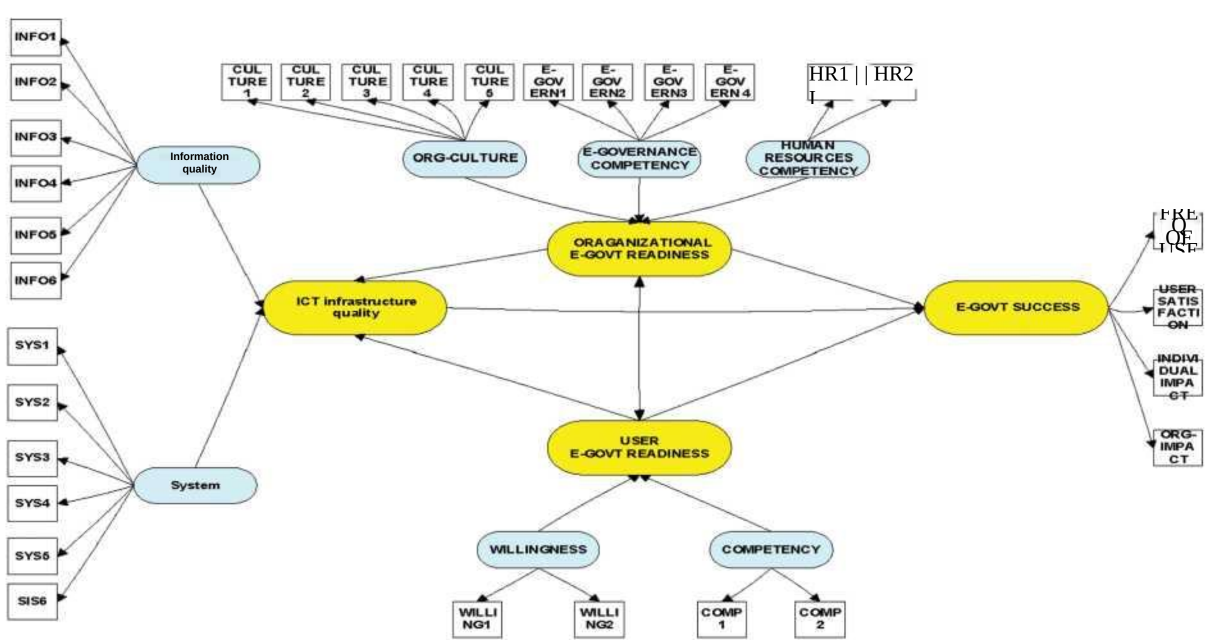
Pentru a determina structurile dimensionale din diferite instrumente, a fost efectuată o analiză factorială utilizând SPSS versiunea 11.0 pentru Windows. Regula de încărcare a fost să alegeți un număr de încărcare mai mare de 0,5 pentru un factor și mai mic de 0,5 pentru toți ceilalți (Hair, Anderson, Tathan și Black, 1995). Rezultatul analizei factoriale folosind 217 respondenți este prezentat în Tabelul 2. Un rezumat al analizei factoriale este prezentat în Tabelul 1.

Rezultatele analizei factoriale au fost folosite pentru a analiza variabilele latente. Din tabelul 3 se poate observa că factorul 1 este dominat de -elementele de calitate a informațiilor, inclusiv articolele INFO 1, INFO2, INFO3, INFO4, INFO5, INFO6 și SYSTEM6 și elementele de resurse umane, inclusiv HR1 și HR2. Numim *factorul 1 ca factor de calitate a informațiilor și factor de resurse umane.* Factorul 2 este dominat de elementele culturii corporative și de competența de guvernare electronică . Deși Cultura 2 are o încărcare mare de factori pentru Factorul 1 și Factorul 2, acest lucru a fost făcut în scopul interpretării. Numim *factorul 2*

Tabelul 1. Rezumatul analizei factoriale

FACTOR	Valori proprii inițiale		
	Total	% din variație	% cumulat
1	16.564	61.347	61.347

Figure 4. Path model



2	1.430	5.297	66.644
3	1.217	4.508	71.152

Tabelul 2. Rezultatele analizei factorilor de calitate a infrastructurii TIC , pregătirea organizațională pentru e-guvernare și gradul de pregătire pentru utilizatori

Nu	INDEPENDENT VARIABILE	FACTOR			
		1	2	3	4
1	SISTEM1	0,362	0,175	0,748	0,081
2	SISTEM2	0,197	0,321	0,799	0,243
3	SISTEM3	0,324	0,300	0,687	0,394
4	SISTEM4	0,423	0,488	0,519	0,266
5	SISTEM5	0,402	0,400	0,586	0,266
6	SISTEM6	0,677	0,130	0,223	0,281
7	INFO1	0,566	0,318	0,378	0,351
8	INFO2	0,649	0,334	0,381	0,251
9	INFO3	0,796	0,236	0,289	0,146
10	INFO4	0,732	0,361	0,203	0,272
11	INFO5	0,701	0,214	0,332	0,293
12	INFO6	0,657	0,309	0,124	0,257
13	CULTURA1	0,499	0,570	0,349	0,140
14	CULTURA2	0,635	0,507	0,209	0,193
15	CULTURA3	0,162	0,785	0,389	0,162
16	CULTURA4	0,220	0,821	0,273	0,189
17	CULTURA5	0,217	0,786	0,269	0,173
18	E-GUVERNARE1	0,483	0,683	0,197	0,237
19	E_GOVERN2	0,454	0,651	0,053	0,258
20	E-GOVERNARE3	0,451	0,711	0,153	0,325
21	E-GOVERNARE4	0,481	0,693	0,256	0,227
22	HR1	0,620	0,426	0,248	0,169
23	HR2	0,599	0,389	0,276	0,184
24	VOINTA1	0,332	0,428	0,367	0,602
25	VOINTA2	0,388	0,393	0,281	0,595
26	COMPETENȚA1	0,222	0,268	0,223	0,807

Tabelul 3. Testul de fiabilitate

Factor	Numărul de articole	Cronbach Alpha
FACTORUL 1	9	0,940
FACTORUL 2	9	0,957
FACTORUL 3	5	0,917
FACTORUL 4	4	0,898

ca cultură și competența de e-Guvernare a - factorului de organizare.

Să aruncăm o privire asupra factorului pentru *calitatea infrastructurii TIC* . Din rezultatele analizei factoriale, se poate concluziona că majoritatea articolelor pot fi utilizate pentru factorul infrastructură TIC. Prin urmare, numim *factorul 3 ca factor de calitate a infrastructurii TIC.* În timp ce, dacă aruncăm o privire la Factorul 4, constatăm că acest factor este dominat de disponibilitatea și competența articolelor utilizatorului. Deci, numim *factorul 4 ca factor de pregătire electronică a utilizatorului.*

Analiza traseului

Folosind rezultatele analizei factoriale de mai sus, am efectuat o analiză a căii. Modelul de cale care este prezentat în Figura 5 a fost transformat într-o diagramă de cale, așa cum se poate vedea în Figura 6. Această diagramă de cale a fost folosită pentru a analiza interacțiunea dintre factori.

Înainte de a face analiza traseului, am efectuat un test de fiabilitate folosind cele 212 chestionare completate care au fost completate de respondenți. Rezultatul arată că scorul Cronbach Alpha a ajuns la mai mult de 0,89. Prin urmare, se poate concluziona că toate elementele instrumentului au fost de încredere. Acest rezultat a fost, de asemenea, similar cu testarea pilot bazată pe 20 de respondenți. Rezumatul rezultatului poate fi văzut în tabelul 3.

Analiza traseului a fost realizată utilizând AMOS 5 pentru a examina interrelația dintre factori, așa cum se arată în Figura 5. Rezultatele analizei căii au fost următoarele:

- Modelul are statistici chi pătrat 0.000 (df=4, p=1.000), GFI = 1.00, dan RMSEA = 0.000).

Aceste date arată că modelul are un grad semnificativ de potrivire. Rezultatul analizei traseului dintre factori poate fi văzut în Tabelul 4.

Tabelul 4 arată că fiecare dintre factori are o influență directă asupra factorului de succes al guvernării electronice. Deși modelul s-a potrivit semnificativ,

Figure 5. Path diagram

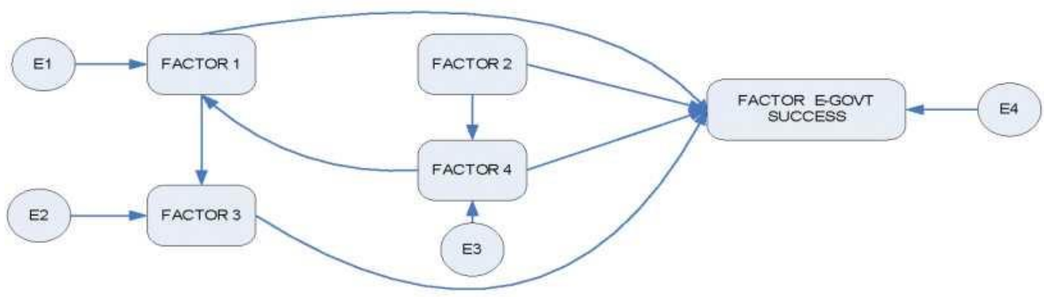


Figure 6. The simplified model of path analysis

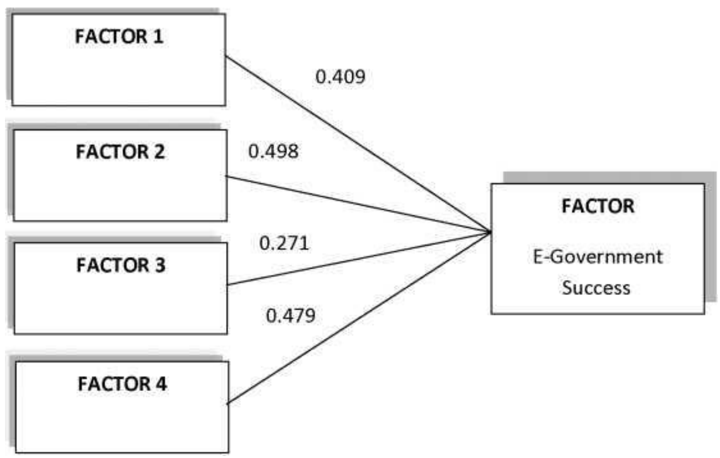


Table 4. Path analysis among factors

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
FACTOR4	<—	FACTOR2	0.000	0.069	0.000	1.000	ns
FACTORI	<—	FACTOR4	0.000	0.069	0.000	1.000	ns
FACTOR3	<---	FACTORI	0.000	0.069	0.000	1.000	ns
FAC_E-govt Success	<---	FACTOR2	0.498	0.037	13.622	***	s
FAC_E-govt Success	<---	FACTORI	0.409	0.037	11.176	***	s
FAC_E-govt Success	<---	FACTOR4	0.479	0.037	13.112	***	s
FAC_E-govt Success	<---	FACTOR3	0.271	0.037	7.408	***	s

ns = not significant, s = significant -—> = the direction of the causal effect

nu există nicio interdependență între factori (a se vedea primele trei rânduri din Tabelul 5). În rezumat, rezultatul de mai sus poate fi simplificat ca în Figura 6.

Pe baza valorii estimărilor prezentate în Tabelul 4, concluzionăm că Factorul 2, și anume cultura corporativă și competența de e-Guvernare, este cel mai influent factor în atingerea succesului e-Guvernării în comparație cu ceilalți. Al doilea element cel mai bine clasat

este Factorul 4, și anume dorința și competența utilizatorului în utilizarea TIC. Acest

Table 5. Result of regression method

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.856	**0.732**	0.723	0.52619719	**1.968**

factorul influențează succesul e-guvernare mai puțin decât factorul 2, dar mai mult decât ceilalți. Factorul 1, și anume calitatea informației și competența resurselor umane, influențează succesul e-guvernare mai puțin decât factorul 2, dar mai mult decât factorul 3. În cele din urmă, factorul 3, și anume calitatea infrastructurii TIC , are cel mai scăzut scor care poate fi interpretat ca având o influență mai mică în obținerea succesului e-guvernare. De asemenea, se poate observa că cei patru factori sunt independenți unul de celălalt (valoarea estimării a fost 0).

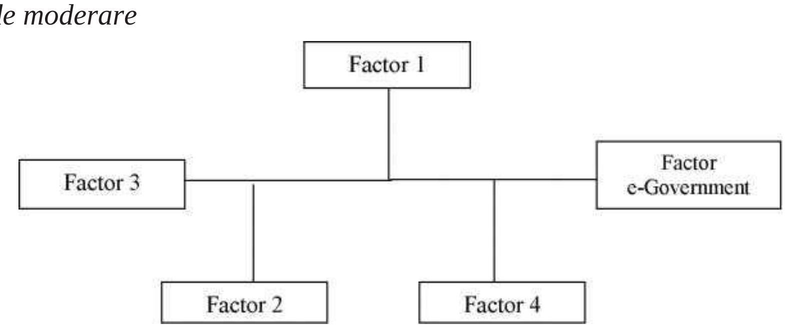
După analiza Căii, au fost examinate variabilele (factorii) de moderare, inclusiv Factorul 1, Factorul 2 și Factorul 3, care influențează succesul guvernării electronice. Folosind o diagramă schematică (Figura 7), se poate presupune că factorii 1, 2 și 3 întăresc sau slăbesc relația dintre factorul 3 și succesul e-guvernare factor.

Pentru a examina ipoteza, am adoptat un model de abatere absolută care a fost propus de Frucot & Shearon (1991) în Ghozali (2001). Conform Frucot și Shearon, acest model poate fi utilizat pentru a examina interacțiunea dintre Factorul 3 și variabilele de moderare, inclusiv Factorul 1, Factorul 2 și Factorul 4. Acest model poate fi utilizat pentru a reduce impactul diagnosticului multicolinearității atunci când se adoptă o metodă de regresie. Examinarea unui model folosind o metodă de regresie necesită o serie de ipoteze, cum ar fi lipsa multicolinului - (evident atunci când variabilele sunt puternic corelate [r = 0,9 și mai sus]), lipsa otocorelației, distribuția normalității erorii, omogenitatea variantei de eroare și homoscedasticitatea. Pe baza rezultatelor testului, se poate observa că toate ipotezele pot fi îndeplinite la o semnificație de 5%. Prin urmare, se presupune că metoda de regresie este valabilă pentru examinarea interacțiunii.

Din Tabelul 5, modelul are 0,732 coeficient de determinare. Înseamnă că 73,2% varianța variabilei dependente (succesul e-guvernare) poate fi explicată prin variabilele independente (actorii F
1 la 4 și interacțiunile). Tabelul 6 oferă rezultatul analizei de regresie.

Din Tabelul 6 se poate concluziona că, în - conformitate cu relația dintre Factorul 3 și succesul Factorului e-Guvernare, Factorul 1 are un rol important ca variabilă moderatoare. Factori 2 și 4 nu au roluri importante în influențarea interacțiunii dintre Factorul 3 și succesul Guvernului. Pe baza acestei concluzii, modelul final este prezentat în Figura 8.

Figura 7. Tabel de moderare



Tabelul 6. Analiza regresiei

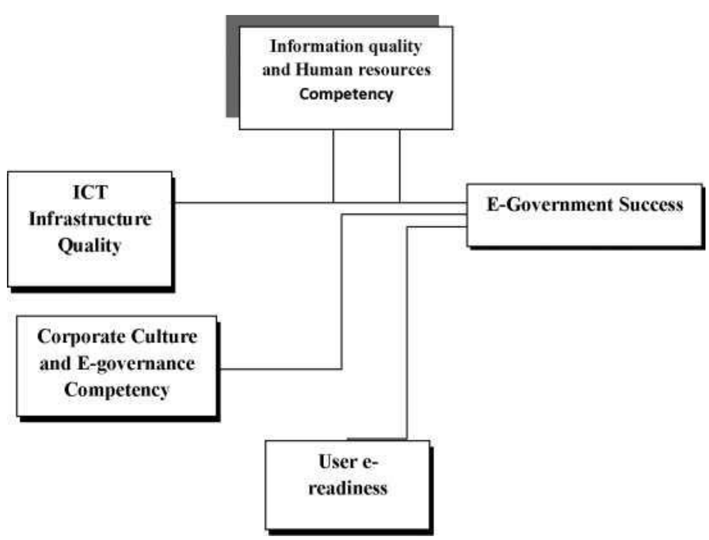
Model	Coeficienți nestandardizați		Coeficienți standardizați	t	Sig.	
	B	Std. Eroare	Beta			Eticheta
Constant	-0,072	0,064		-1.134	0,258	ns
Factorul 1	0,441	0,039	0,441	11.294	0.000	s
Factorul 2	0,499	0,037	0,499	13.408	0.000	s
Factorul 3	0,258	0,036	0,258	7.069	0.000	s
Factorul 4	0,477	0,037	0,477	12.960	0.000	s
Interacțiunea factorului 3 și a factorului 1	0,143	0,047	0,136	3.030	0,003	s
Interacțiunea factorului 3 și a factorului 2	0,010	0,042	0,010	0,244	**0,808**	**ns**
Interacțiunea factorului 3 și a factorului 4	-0,083	0,045	-0,079	-1.841	**0,067**	**ns**

ns = nesemnificativ, s = semnificativ

Ca rezultat al analizei multivariate efectuate în studiu și prezentate mai sus, diferiții factori care au un impact asupra dezvoltării pozitive a e-Guvernării în Indonezia sunt prezentați în modelul de dezvoltare e-Guvernare propus prezentat în Figura 8. Se poate observa că doar cinci (5) factori au fost identificați ca având un impact direct asupra dezvoltării e-Guvernării și aceștia reprezintă o variație de 70% (R7322) . Dezvoltarea e-guvernare pentru studiul de caz al Indoneziei.

Factorii evidențiați aici pot fi unul și aceiași factori care pot avea un impact asupra guvernării electronice în țările în curs de dezvoltare cu un mediu contextual ca cel al Indoneziei. Pentru a încheia discuția despre factori, următoarea secțiune prezintă succint o discuție aprofundată asupra factorilor care influențează dezvoltarea e-guvernare în Indonezia.

Figura 8. Modelul propus



DISCUŢIE

Concluziile acestui studiu arată că patru factori, inclusiv cultura corporativă și competența de guvernare electronică, pregătirea utilizatorului pentru e-Readiness, competența resurselor umane și calitatea informațiilor și calitatea infrastructurii TIC influențează succesul guvernării electronice în administrația locală din Yogyakarta, Indonezia. Această constatare este în acord cu alte constatări care au folosit factori similari pentru a măsura - pregătirea guvernului (Mcconnell International, 2001; UNDESA, 2005). Deși McConnel International (2001) nu oferă o analiză statistică pentru a demonstra relația dintre factori și succesul e-guvernare, acest studiu a oferit dovada statistică . Prin urmare, se poate argumenta în mod logic că acești factori influențează succesul guvernului. Se poate observa că doar îmbunătățirea infrastructurii TIC nu îmbunătățește semnificativ impactul succesului implementării TIC în sectorul public. După cum au observat Feran și Salim (2005), tehnologia în sine nu este suficientă pentru a îmbunătăți calitatea e-business-ului. Guvernele care implementează proiecte TIC ar trebui să acorde prioritate altor factori, inclusiv cultura corporativă și competența de guvernare electronică, pregătirea utilizatorilor pentru e-Readiness, competența resurselor umane și - calitatea informațiilor. Rezultatul sprijină, de asemenea, politica administrației locale Yogyakarta de a-și îmbunătăți serviciile guvernamentale digitale, care subliniază rolul altor factori discutați mai sus pentru a obține succesul guvernării electronice (Regulamentul guvernatorului , 2006).

Potrivit lui Zlatko (2005), cultura națională influențează succesul e-guvernării. Necesitatea integrării culturii organizaționale în proiectele de e-guvernare ar trebui luată în considerare, deoarece aceasta va spori șansele de implementare cu succes . Una dintre strategiile care poate fi utilizată pentru a alinia cultura organizațională în cadrul proiectelor de e-guvernare este prin campanii de conștientizare organizațională în utilizarea TIC. În plus, rolul e-Leadership-ului este crucial în obținerea succesului e-Guvernării. COBIT (2000) a subliniat că competența în planificare, execuție, livrare și suport și monitorizare ar trebui dezvoltată de către organizație pentru a atinge succesul implementării TIC. În sectorul public, se poate observa că aceste competențe joacă roluri importante în adoptarea serviciilor guvernamentale digitale.

Al doilea factor important din acest studiu, e-Readiness al utilizatorilor, influențează succesul e-guvernare. Potrivit Pasuraman (2000) și Davis (1989), percepțiile utilizatorilor în utilizarea TIC au o relație strânsă cu dorința de a accepta și utiliza TIC. În acest studiu, percepția utilizatorului, inclusiv siguranța și confortul, au jucat un rol important în promovarea adoptării tehnologiei. În plus, ușor de utilizat și ușor de inovat atunci când utilizați TIC influențează succesul e-guvernare.

Studiul a arătat, de asemenea, că calitatea informației și competența tehnică în rândul forței de muncă din TIC au fost al treilea cel mai important factor care influențează succesul e-guvernare. Această constatare este în concordanță cu constatările Mcconnell Internațional (2001) și President Law (2003), unde s-a constatat că calitatea informației are o relație strânsă cu succesul implementării TIC. Pe de altă parte, competența forței de muncă din TIC joacă un rol important în întreținerea și implementarea tehnologiei pentru a rezolva problemele de lucru zilnice cu care se pot confrunta utilizatorii TIC.

Acest studiu a arătat că calitatea infrastructurii TIC joacă cel mai puțin factor în influențarea - succesului guvernului. Această constatare este în acord cu constatările unor studii similare ale lui Feran și Salim (2005) și Heeks (2002). Analiza statistică arată că acest factor este moderat de

calitatea informației și de competența forței de muncă în domeniul TIC. Din această constatare se poate concluziona că o infrastructură TIC mai bună, fără forță de muncă TIC de mai bună calitate și o calitate mai bună a informațiilor, nu este suficientă pentru a obține succesul e-guvernare. Cu alte cuvinte, pentru a asigura succesul guvernării electronice, calitatea infrastructurii TIC trebuie combinată cu o mai bună calitate a informației și forță de muncă TIC.

CONCLUZII ȘI DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

Implementarea cu succes a proiectelor de e-guvernare necesită o planificare atentă, care ia în considerare o serie de factori în afară de tehnologie. Se poate afirma, fără îndoială, că majoritatea proiectelor de e-guvernare care au eșuat au adoptat o abordare centrată pe tehnologie, în care tehnologia a fost văzută ca principalul motor pentru dezvoltarea e-guvernare. Studiile, inclusiv cea de față, au arătat că alți factori, inclusiv cultura corporativă, competența de guvernare electronică, forța de muncă în domeniul TIC și calitatea informațiilor ar trebui, de asemenea, să fie prioritizați pentru a asigura succesul guvernării electronice. În plus, e-Leadership-ul care conduce procesul de implementare prin planificare, execuție , livrare, sprijinire și monitorizare a adoptării TIC, ar trebui să aibă prioritate atunci când se adoptă TIC în sectorul public.

Pentru cercetări ulterioare, propunem ca studii similare, la nivel de administrație locală, să fie efectuate pe baza acestui model pentru a măsura eficacitatea acestuia ca instrument de măsurare a factorilor care pot influența succesul proiectelor de e-guvernare.

CONFIRMARE

Dorim să exprimăm sincera noastră recunoştinţă prof. Achmad Djunaedi şi Ir. Surat Djumadal pentru sprijinul lor valoros și, de asemenea, pentru Guvernul Local al provinciei Yogyakarta, care ne-a susținut pe parcursul acestei cercetări. Această cercetare a fost finanțată de Direcția de Cercetare și Servicii Comunitare, Ministerul Educației Naționale și Guvernul Indoneziei, care merită, de asemenea, recunoștința noastră, ca parte a Penelitian Kerj asamaAntar Perguruan Tinggi (Colaborare între Grantul de cercetare indonezian pentru învățământul superior) 2008-2009.

REFERINȚE

Avolio, BJ, Kahai, S. și Dodge, GE (2000). E - leadership: Implicații pentru teorie, cercetare și practică. *Leadership Quarterly*, *11* (4). Preluat la 2 august 2010 de pe http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:i6lM8RjWtAoJ: www.rinc.nl/ KASS/download.php%3Fobject%3D246876+e-leadership+definition&hl=en&gl=bl&s&pid=bl &s&pid rcid=ADGEESjhvqGzfC-5xu2kSm3h1VYeRh-4nUEJ1IhoYYOBKhID49KBRu1NwcEGLv-s4UTnAF3znsultpSy7VBK6EstVLLLqJZx0Y-BC5QcNIBKmojVyn-BC5QcNIBKmoJVYN7VBK0Y7 Dx1Bhiq8&sig=AHIEtbTJ603sO5Y-gXm3XD-kJ1nxoFWKkRg.

Bollen, KA (1989). *Modelarea ecuațiilor structurale cu variabile latens.* New York, NY: Wiley.

Chang, AM și Kannan, PK (2002). *Pregătirea pentru tehnologiile wireless și mobile în guvern* . Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government.

Comitetul de conducere COBIT și Institutul de guvernare IT. (2000). *Rezumat executiv COBIT.* Preluat la 2 august 2006 de pe http://www.itgi.org

.

Davis, F. (1989). Utilitatea percepută, ușurința de utilizare percepută și acceptarea de către utilizator a tehnologiei. *Management Information Systems Quarterly, 13* (3), 319-340. doi:10.2307/249008

DeLone, WH și McLean, ER (2003). Modelul DeLone și McLean al succesului sistemelor informaționale: o actualizare de zece ani. *Journal of Management Information Systems, 19* (4), 9-30.

Unitatea de Informații Economice. (2006). *Clasamentul e-readiness 2005*. Carte albă. Preluat la 16 martie 2006, de pe www.graphics.eiu.com/files/ ad_pdfs/2005 Ereadiness _Ranking _ WP. Pdf.

Ferran, C., & Salim, R. (2006). *Afacerile electronice în țările în curs de dezvoltare: digitalizarea practicilor rele?* Hershey, PA: IGI Global.

Regulamentul guvernatorului. (2005). *Imprimare albastră: provincia cibernetică Jogja.* Yogyakarta, Indonezia: Guvernul local din Yogyakarta.

Hayduk, LA (1987). *Modelarea ecuațiilor structurale cu LISREL: Esențiale și progrese.* Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Heeks. (2002). Eșecul, succesul și improvizația proiectelor de sisteme informatice în țările în curs de dezvoltare. *Universitatea din Manchester.* Preluat la 20 octombrie 2009 de la http://www.man.ac.uk/idpm/idpm_dp.htm#devinf_wp .

Kerlinger, FN (1991). *Fundamentul cercetării comportamentale.* Londra, Marea Britanie: Holt Rinehart și Winston.

Kovavic, JZ (2005). Impactul culturii naționale asupra pregătirii pentru e-guvernare la nivel mondial. *Jurnalul de Știință Informare.* Preluat la 8 noiembrie 2006, de pe www.nform.nu/Articles/Vol8/v8p143-158Kova.pdf .

McConnell International. (2001). *Gata? Net. Merge!* Preluat la 5 februarie 2006 de la http://www.witsa.org .

Parasuraman, A. (2000). Indicele de pregătire a tehnologiei (TRI): o scară cu mai multe articole pentru a măsura disponibilitatea de a îmbrățișa noile tehnologii. *Journal of Service Research, 2* (4), 307-320. doi:10.1177/109467050024001

Legea prezidentiala. (2003). *Inpres no 3 tahun 2003.* Jakarta, Indonesia: Government of Indonesia.

St.Wisnu, W., & Kridanto, S. (2006). *Kajian teoritis: Model e-GovernmentReadiness. Pemerintah kabupaten/kotamadya dan keberhasilan e - guvern.* Jakarta, Indonezia: Prosiding SNATI.

UNDESA. (2005). *Pregătirea guvernării electronice ca sondaj de evaluare* . Preluat la 2 decembrie 2005, de la http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan011509.pdf .

UNESCO. (2005). *Site-ul web.* Preluat de la http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=4404&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

CITURI SUPLIMENTARE

Al-Gahtani, SS, Hubona, GS și Wang, J. (2007). Tehnologia informației (IT) în Arabia Saudită: cultura și acceptarea și utilizarea IT. *Information & Management, 44,* 681-691. doi:10.1016/j.im.2007.09.002

Al-Khouri, MA (2011). O abordare inovatoare pentru transformarea e-guvernării. *International Journal of Managing Value and Supply Chains, 2* (1), 22-43. doi:10.5121/ijmvsc.2011.2102

Ali, M., Weerakkody, V. și El-Haddadeh, R. (2009). Impactul culturii naționale asupra - implementării guvernului electronic: un studiu de caz comparativ. În *Proceedings of the Fifteen Americas Conference on Information Systems.* San Francisco , CA: ACM.

Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RF și Tatham, RI (2007). *Analiza multivariată a datelor* (ed. a 6-a). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Karl, J. și Sorborn, AD (1996). *LISREL și ghidul de referință al utilizatorului.* Palo Alto, CA: Scientific Software International.

Suhendra, ES, Hermana, B., & Sagiharto, T (2009). *Analiza comportamentală a acceptării tehnologiei informației în întreprinderile mici din Indonezia* . Lucrare prezentată la EconAnadolu 2009: Anadolu International Conference in Economics. Eskișehir, Turcia.

Suinat, O. (2007). *Conducere e-guvernare.* Preluat la 9 aprilie 2011, de la http://docs.google . com/viewer?a=v&q=cache:eF7Qnj 0gIg8J: siteres ources.worldbank.org/EXTEDEVELOPMENT/.
Sujarwoto, & Nugroho, Y. (2011). *Descentralizare și rețele online guvernamentale în Indonezia* . Documente de lucru doctorale CDI. Preluat la 20 martie 2011, de la http://research.mbs.ac.uk/innovation/Portals/0/docs/yanuar%20decentralization%202011.pdf .

Sutinen, E. și Tedre, M. (2010). ICT4D: O perspectivă informatică. *Note de curs în informatică,* 221-231. Preluat la 20 iulie 2011, de la http://www.springerlink.com/content/j7j5n6731k616075/fulltext.pdf.

Syamsuddin, I. și Hwang, J.-S. (2010). *Un nou cadru MCDM neclar pentru a evalua strategia de securitate e-guvernare.* Lucrare prezentată la IEEE a 4-a Conferință Internațională privind Aplicarea Tehnologiilor Informaționale și Comunicațiilor AICT 2010. Preluat la 1 aprilie 2010, de la http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1011/1011.3101.pdf.

Takahashi, T (2000). *Societatea informațională din Brazilia. Cartea Verde.* Rio de Janeiro, Brazilia: Ministerul Științei și Tehnologiei.

Talbot, C. (2008). *Măsurarea valorii publice o abordare a valorilor concurente: O lucrare pentru fundația muncii* . Școala de Afaceri din Manchester. Preluat la 12 august 2011, de pe http://www. theworkfoundation.com/Assets/Docs/measuring_PV_final2.pdf.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

E-Guvernare: Utilizarea TIC în procesele de afaceri guvernamentale în vederea interacțiunii cu cetățenii și afacerile în domeniul schimbului de oportunități de afaceri și pentru e-Incluziunea în procesele guvernamentale.

informației și comunicațiilor (TIC): Folosit ca termen umbrelă pentru toate tehnologiile și platformele utilizate în generarea, stocarea, recuperarea, accesul, manipularea și transmiterea informațiilor în diferite cadre științifice, tehnologice, socio-economice și politice.

Jogja Cyber Province: model provincial care și-a transformat serviciile în furnizarea de servicii centrată pe cetățeni, pentru a le ajunge pe baza procesului de afaceri, informațiilor și cunoștințelor, folosind TIC ca accelerator de dezvoltare pentru a obține un avantaj competitiv mai bun, convenabil, independent, eficient și eficient.

Modelarea ecuațiilor structurale (SEM): Un nou concept folosit în analiza factorială și analiza multivariată în situațiile în care este investigat impactul factorilor multidimensionali asupra unui concept.

NOTĂ DE FINALĂ

[1] Concluziile preliminare ale acestei cercetări au a fost publicată pe Actele guvernamentale electronice ale cercetării în curs, probleme generale de dezvoltare și proiecte ale EGOV 2009, a 8-a Conferință internațională, Linz Austria, 31 august-3 septembrie 2009.

Această lucrare a fost publicată anterior în Handbook of Research on E-Government in Emerging Economies: Adoption, E Participation, and Legal Frameworks, editat de Kelvin Joseph Bwalya și Saul FC Zulu, pp. 194-211, copyright 2012 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 15
Modelul de management al resurselor umane bazat pe competențe

Jorge Valdes Conca
Universitatea din Alicante, Spania

Susana de Juana-Espinosa
Universitatea din Alicante, Spania

ABSTRACT

Mi se pare oportun și coerent să începem acest studiu cu o descriere detaliată a unității de analiză de bază în modelul de management al resurselor umane care constituie obiectul de studiu al acestui capitol: competența. Având în vedere acest scop, prima secțiune a acestui capitol este dedicată a trei sarcini pe care autorii le consideră de bază și introductive: (a) definirea conceptului de competență prin diferitele abordări realizate de unii dintre cei mai remarcabili autori în acest domeniu; (b) disecția conceptului în diferitele sale elemente sau componente, astfel încât să poată fi interpretat mai bine; și în cele din urmă (c) prezentarea unui număr de clasificări datorită cărora tratamentul anumitor competențe poate fi prioritizat.

1. DEFINIȚIA COMPETENȚEI, ELEMENTELOR ȘI TIPOLOGIEI

Definirea conceptului de competență este un aspect crucial atunci când vine vorba de implementarea unui model de management al resurselor umane bazat pe competențe; nu numai pentru că reprezintă unitatea de analiză a setului de politici integrate din acea zonă funcțională, ci și pentru că o interpretare sau definire greșită a termenului ar putea duce la

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch015

erori cu consecințe importante pentru întreaga organizație. De exemplu, o definire incorectă a competențelor care pot descrie aj obstrucționează posibilitățile de promovare ale individului care ocupă acel loc de muncă (Kydd & Oppenheim, 1990). Definiția competenței dată în mod tradițional de literatură o prezintă ca un instrument de acțiune, dar, de fapt, integrarea și dezvoltarea modelului în firmă poate fi realizată

doar dacă competența este înțeleasă ca instrument de decizie, și nu doar ca instrument de acțiune (Rausch, Sherman & Washbush, 2001).

Întrucât acesta este un model care încurajează coeziunea strategică cu restul organizației, - consecințele negative derivate dintr-o definire proastă a modelului s-ar extinde nu numai în domeniul resurselor umane -unde toate politicile legate de personal ar fi afectate deoarece modelul este cuprinzător-, ci și asupra companiei în ansamblu.

Cu toate acestea, nu există un acord unanim în acest sens, în ciuda importanței acordate de toată literatura de specialitate definirii conceptului de competență.

Căutarea originilor acestui model și, prin urmare, a celor pe care se bazează definiția termenului de „competență” ne permite să afirmăm că, deși McClelland sublinia deja în 1961 că era necesar să se identifice atitudinile indivizilor care conduc la succesul în afaceri, prima definiție a competențelor ca componente ale realizării asociate cu „grupuri de comportamente umane” a apărut atunci când lucrarea sa „Testering” a apărut în același autor. competențe mai degrabă decât inteligență” (Mc - Clelland, 1973). Desigur, componentele de realizare menționate mai sus nu sunt prezente la toți indivizii, ci doar la cei care sunt capabili să atingă o performanță de succes în activitatea lor profesională. Dar care sunt acele componente? Este important să evidențiem o idee în acest sens: competența nu este suma unei serii de factori, ci combinația lor sinergică. Cu alte cuvinte, aceste componente sunt legate de motivele, trăsăturile, valorile, aptitudinile și cunoștințele fiecărei persoane, dar numai combinarea adecvată a acestora poate duce la dezvoltarea unei competențe la un anumit nivel. O competență este relativ stabilă în timp; adică, competenţele nu evoluează de obicei într-un mod natural - în schimb sunt deseori necesare programe de dezvoltare specifice pentru acele competenţe. Din acest moment, aceste idei reprezintă punctul de plecare pentru pregătirea unor profiluri profesionale „ideale” bazate pe competențe pentru managementul politicilor de recrutare și formare.

Metodologia de pregătire a acestor profiluri profesionale „ideale” a constat în realizarea unei comparații între două tipuri de indivizi: cei care au atins o performanță normală în activitatea lor profesională și cei care au avut o performanță excelentă. Ca urmare, competențele încep să fie definite ca un set de cunoștințe, abilități, abilități și alte caracteristici care disting performanța medie de cea înaltă.

O mențiune specială merită reflecția făcută de Le Boterf (2000) asupra conceptualizării termenului „competență”. În opinia sa, acele definiții care se referă la competență ca sumă de elemente de cunoștințe - „a ști să faci” sau „a ști să fii”- și aplicarea lor sunt slabe. Astfel de definiții nu pot sta la baza stabilirii unui bun sistem de management bazat pe competențe, întrucât fragmentarea competenței în definiția sa o distruge inevitabil. Există mai mult într-o competență decât o simplă adăugare de atribute individuale. Pe scurt, competența este un concept multidimensional; nu este o atitudine, un element de cunoaștere sau o abilitate izolată, ci integrarea tuturor în contextul unei profesii specifice și al sferei sale de acțiune. Fiecare comportament observabil care are loc în îndeplinirea unei competențe specifice rezultă din combinația de cunoștințe, abilități și atitudini asociate cu aceasta.

În aceeași linie, Cordoba (2004) susține că conceptul de „competență” a suferit o evoluție care îl face să devină un catalizator eficient de performanță, deoarece permite adaptarea cunoștințelor, experienței profesionale și a atitudinilor indivizilor față de obiectivele companiei, și nu ca o simplă agregare de elemente, ci ca o simplă agregare a elementelor, ci ca un instrument integrat, împletit și sinergic, a practicii managementului diferitelor elemente și resurse umane.

În plus, Le Boterf face o distincție clară între conceptele de „resursă” și „competență ”. În timp ce „resurse” ar fi atributele sau elementele competențelor (cunoștințe, talente, aptitudini, comportamente etc.) și chiar suma tuturor, „competența” ar fi ceva mai complex, întrucât diferiții indivizi își construiesc competențele prin combinarea diferitelor atribute pe care le dețin – care nu sunt aceleași la toți indivizii și, de asemenea, evoluează în timp. Pe scurt – citând același autor (Le Boterf, 2000) – „competența este o dispoziție și nu un gest elementar sau o operație. O competență rezidă în înlănțuirea sau legarea, combinarea și implementarea unei secvențe”.

Cu toate acestea, în această etapă apare un conflict de interese în ceea ce privește definirea competenței: dacă nu se efectuează o defalcare a termenului, acesta se va dovedi a fi prea ambiguu și dificil de gestionat și, în consecință, inoperant; iar dacă, totuși, fragmentarea este excesivă, riscăm să aplicăm o abordare tayloristă a - competenței. Prin urmare, găsirea acestui echilibru în defalcarea competențelor face absolut necesar să se aprofundeze mai mult în fiecare dintre elementele pe care le cuprinde. Având în vedere acest scop și luând drept referință definițiile formulate anterior de diferiți experți în acest domeniu, concepția noastră despre competență va corespunde de acum înainte unui set de modele formate din caracteristici care stau la baza indivizilor (cunoștințe, aptitudini, dispoziție, conduite etc.) și le permit să obțină o performanță eficientă sau superioară într-o activitate sau un loc de muncă.

Odată definit termenul de „competență", următoarea noastră sarcină va consta în disecția acestui concept pentru a identifica diferitele elemente pe care le conține, astfel încât acestea să ne permită să clarificăm și să precizăm abordarea adoptată pentru definirea lui.

În acest sens, există diverse tipologii de elemente și atribute care modelează competența în funcție de diferiți autori. De exemplu, Pereda & Berrocal (2001) se referă la a ști, a ști să faci, a ști să fii, a dori să faci și a fi capabil să faci; pentru Arce, (2000) elementele sau atributele în cauză sunt cunoștințele, atitudinile și aptitudinile; la rândul său, Losey (1999) menţionează - inteligenţa, educaţia, experienţa, etica şi interesul; în sfârșit, Dirube (2004) vorbește despre un compendiu de cunoștințe și abilități, valori și obiceiuri și motive. Cu toate acestea, cele mai multe dintre ele pot fi rezumate într-o singură categorie asupra căreia aproape toți autorii sunt de acord: a ști să acționeze, a dori să acționeze și a fi capabil să acționeze.

În principiu, a ști să acționezi ar include cunoștințele (a ști) și experiența individului (a ști să faci) și ar fi, în consecință, o resursă încorporată în persoană. Cunoașterea este un element extrem de volatil din perspectiva managementului bazat pe competențe (Bacq, 1996), întrucât instrumentele utilizate pentru validarea acestui element (diplome, diplome, certificate etc.) reflectă o varietate de elemente de cunoștințe și abilități dobândite la un moment dat, care pot deveni învechite - și chiar se dovedesc a fi insuficiente - odată cu trecerea timpului dacă nu sunt reciclate. Pe de altă parte, deținerea tuturor cunoștințelor necesare pentru a acționa în mod competent devine inutilă dacă individul nu le poate folosi în mod corespunzător. Din acest motiv, rolul principal al organizației în ceea ce privește acest prim element ar consta, cu siguranță, în asigurarea dezvoltării acestuia prin diferite mijloace, așa cum va fi explicat mai departe în acest capitol.

Cu alte cuvinte, aceste cunoștințe și experiență trebuie completate de o a doua componentă a competenței: dorința de a acționa. Accentul nostru în acest moment se va concentra pe o serie de aspecte care sunt inerente personalității individului și, prin urmare, mult mai subiective decât cele anterioare ; pe scurt, vorbim despre ceea ce este cunoscut de unii savanți drept „a ști să fii". Totuși, această componentă apare ca cea mai importantă în contextul „a ști să acționezi" din punct de vedere bazat pe competențe, întrucât devine elementul de diferențiere între indivizi care îndeplinesc aceleași roluri cu aceleași cunoștințe și aceeași experiență.

Putem găsi „atitudinile" individului ca element emoțional, împreună cu „comportamentele" ca element legat de conduită, în „a ști să fii". Atitudinile sunt direct legate de cunoștințe. Cu cât cunoaștem mai multe despre o competență, cu atât este mai pozitivă atitudinea față de aceasta. La rândul lor, comportamentele apar ca rezultat al combinației dintre cunoștințe și atitudini; adică

vom adopta un comportament care exprimă o mai mare acceptare sau respingere în funcţie de gradul de cunoaştere pe care îl avem despre o anumită problemă şi de atitudinea pe care această cunoaştere o generează în interiorul nostru (Arce, 2000). Cu alte cuvinte, modul nostru de gândire, precum și cunoștințele noastre tehnice despre munca de efectuat ne vor influența puternic comportamentul.

Așadar, așa cum se arată în Figura 1, există circumstanțe specifice în care configurația comportamentului indivizilor va depinde de motivația și conduita lor, acestea din urmă fiind la rândul lor dependente de atitudinea lor - ca trăsătură de personalitate - în fața anumitor situații precum și de cunoașterea mai mult sau mai puțin aprofundată a acestor situații.

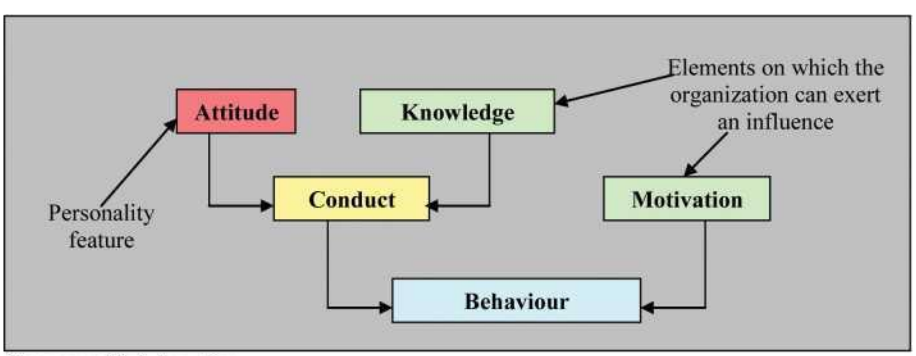
Alți autori, precum Sagi-Vela (2004) adaugă un al patrulea element - sau mai bine zis, combinația elementelor precedente: „de ce" (Figura 2)- sistemului triunghiular de competențe. Acest „de ce" reprezintă scopul care dă sens acțiunii competente din partea individului și este strâns legat de „dorință", deoarece a avea o cunoaștere profundă și detaliată a motivului care ne conduce să îndeplinim un anumit rol și a ști ce ne așteptăm să obținem cu el va influența atitudinea individului, care se va concretiza în cele din urmă într-un anumit comportament. Prin urmare, chiar dacă „de ce" poate fi într-adevăr legat de toate cele trei elemente de competență, în opinia noastră, acea legătură este mai strânsă cu unul dintre ele: „dorirea". Pe de altă parte, același autor evidențiază că „a putea acționa" nu constituie un element competent în sine, întrucât ar fi format din resursele și instrumentele pe care organizația le pune la dispoziția indivizilor pentru ca aceștia să își poată exercita competențele și s-ar situa astfel în afara voluntarului și capacității personale de acțiune a lucrătorului. Prin urmare, este un element organizatoric și nu unul competent.

După ce am definit diferitele competențe și am analizat fiecare dintre componentele acestora, suntem într-o poziție bună de a le clasifica după diferite criterii cu scopul de a relativiza importanța lor și de a contextualiza aplicarea lor în cadrul organizației. Clasificarea noastră va începe cu una dintre cele mai frecvent utilizate tipologii în domeniul managementului bazat pe competențe, cea care face distincția între - competențe generice și cele specifice.

Competențe generice vs. competențe specifice

În acest caz, criteriul de clasificare constă în gradul de relație pe care îl poate avea competența între diferite firme, sectoare sau chiar locuri de muncă. Competențele generice sunt cele comune mai multor unități organizaționale. Ele coincid sau sunt apropiate de conceptul de „talente" utilizat pentru politicile de selecție și recrutare în context

Figure 1. Configuration of behaviour

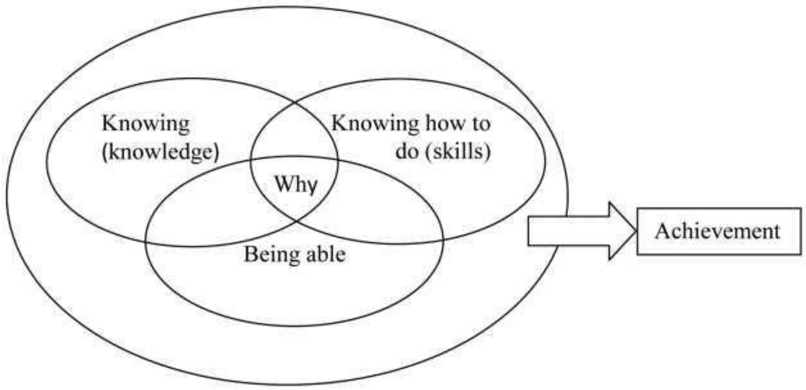


Source: self-elaboration

a managementului tradițional al resurselor umane (Levy-Leboyer, 1997).

Pe de altă parte, competențele specifice sau „tehnice" cuprind cunoștințele și talentele profesionale necesare pentru a îndeplini contribuțiile tehnice definite pentru o anumită profesie; sunt în concordanţă cu desfăşurarea corectă a funcţiilor în cadrul unei unităţi organizatorice.

Figure 2. Elements of competency



Source: Sagi-Vela (2004).

Competențe generice vs. competențe profesionale

Alți autori contrastează competențele generice descrise mai sus cu competențele profesionale, acestea din urmă fiind derivate dintr-o pregătire specifică dobândită de indivizi pe parcursul etapei lor de învățământ. În acest sens, Heijke, Meng & Ris (2003) stabilesc un model în care disponibilitatea capitalului uman al unei organizații este determinată în funcție de competențele vocaționale și generice ale indivizilor săi.

Ei deduc din acest model că exercitarea competențelor generice nu se limitează la un anumit context sau post de muncă; de fapt, permite indivizilor - prin capacitatea lor de învățare - să dezvolte competențele necesare într-o gamă largă de locuri de muncă sau funcții. Pe de altă parte, competențele profesionale favorizează conectarea indivizilor cu posturile de muncă care aparțin domeniului de cunoștințe în care au fost instruiți și pe care își vor putea dezvolta un avantaj competitiv. Competențele generice permit, în consecință, adaptarea competențelor profesionale la cerințele specifice postului. Prin urmare, ne referim la două competențe complementare și nu substitutive (Heijke *et al.*, 2003).

Competențe de prag vs. competențe de diferențiere

O a treia clasificare ne permite să facem o - distincție între competențe de prag și diferențiere, în funcție de nivelul de performanță care decurge din utilizarea acelor competențe. Astfel, competențele de prag permit o activitate normală sau adecvată. Sunt tipice proceselor tradiționale de selecție a personalului și urmăresc o performanță adecvată la locul de muncă - nu o performanță remarcabilă.

Competențele de diferențiere sunt acele - caracteristici personale care disting o performanță normală de una remarcabilă sau de succes. Acest tip de competențe justifică de ce o persoană cu aceeași pregătire și în aceleași circumstanțe ca o alta este capabilă să îndeplinească sarcinile inerente unui loc de muncă în mod mai satisfăcător.

Competențe primare vs. Competențe secundare

Urmând această tipologie, competențele primare ar fi formate din trăsăturile de bază ale personalității individului, atitudini și talente care sunt suficiente pentru a modela o competență pentru îndeplinirea eficientă a funcțiilor asociate unui post de muncă. În schimb, competențele

secundare ar apărea din combinarea mai multor competențe primare; cu alte cuvinte, ar fi constructe ale competențelor de bază individuale care permit unei persoane să-și exercite o competență secundară – dacă sunt dezvoltate la un anumit nivel. De exemplu, în timp ce încrederea în sine și stabilitatea emoțională sunt competențe primare, ele ar putea face simultan o parte a unei competențe secundare, cum ar fi capacitatea de conducere (Sanchez de Dios și Valldeperes, 1998).

Competențe simple vs. Competențe combinatorii

Putem în sfârșit să distingem între competențe simple și combinatorii în funcție de gradul de dezvoltare și complexitate la care a ajuns competența în cadrul organizației. În acest sens, competențele simple ar fi cele individuale, indiferent dacă sunt generice sau specifice, de prag sau diferențiatoare; în ceea ce privește competențele combinatorii, ele apar din interacțiunea diferitelor competențe simple care au ca rezultat noi competențe mult mai complexe și, în consecință, mult mai greu de copiat sau imitat.

2. INSTRUMENTE PENTRU MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE BAZAT PE COMPETENȚE

A doua secțiune a acestui capitol are ca scop principal studierea a trei dintre principalele instrumente -recunoscute de autorii care sunt bine versați în acest domeniu- pentru managementul resurselor umane și diferitele sale practici legate de conceptul de competență: dicționarul, harta și balanța competențelor.

Dicționarul de competențe este un instrument de management al resurselor umane care conține atât definiția pe care o poate concepe compania pentru toate competențele pe care le consideră relevante, cât și progresul lor la diferitele sale niveluri.

Nivelurile de competență reprezintă o gradare bazată pe scară în execuția individului a unei competențe în funcție de realizarea elementelor acesteia (cunoștințe, aptitudini, atitudini, talente, comportamente etc.). După cum a explicat *Confederația Espanola de* Organizaciones Empesariales (CEOE, 2002), dicționarele de competențe vor include comportamentele asociate cu acele competențe care pot fi observate direct. Prin urmare, diferitele niveluri pentru fiecare competență, de obicei între 4 și 7, îndeplinesc un dublu scop. Pe de o parte, ele descriu nivelurile de realizare atinse de individ în competența evaluată și, pe de altă parte, reprezintă profilul cererii pentru un anumit post de muncă din respectiva competență.

În orice caz, scopul urmărit este ajustarea nivelurilor între evaluarea candidatului și profilul cererii pentru post. Evaluarea comparativă a acestor două elemente (profilul candidatului și profilul cererii pentru post) va oferi baza pentru dezvoltarea ulterioară a diferitelor sisteme de resurse umane, precum selecția, promovarea, formarea, planificarea carierei, salarizarea etc.; sau altfel spus, dintre cele trei dimensiuni de management bazat pe competențe care vor fi prezentate în capitolul 3 și anume: dobândirea, stimularea și dezvoltarea competențelor.

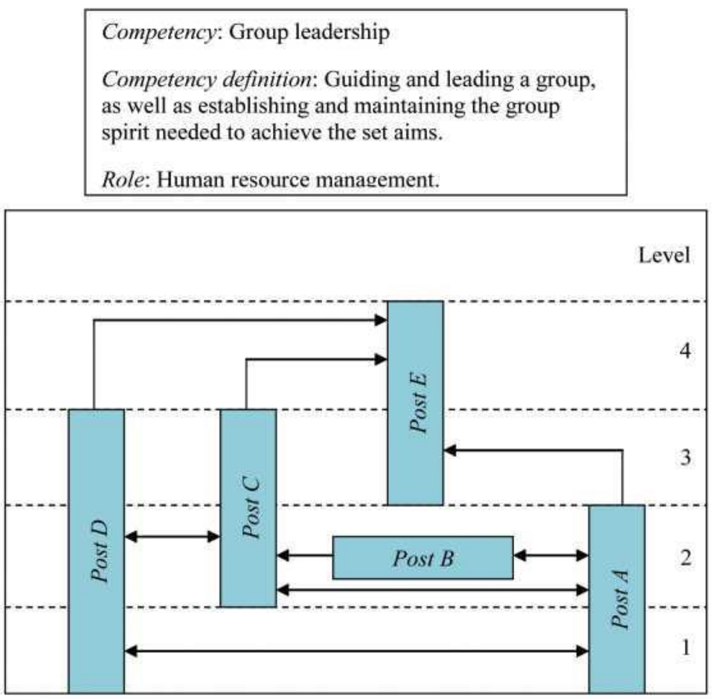
Dicționarul de competențe apare, fără îndoială, ca unul dintre cele mai importante instrumente pentru managementul modelelor. Cu toate acestea, există și altele care, deși nu au acel caracter de bază și elementar, se dovedesc de fapt a fi de mare ajutor la gestionarea modelului. În acest sens,

importanța acordată hărții de competențe derivă din reprezentativitatea geografică a acesteia.

Hărțile de competențe sunt elemente de referință asociate cu domenii de lucru, posturi, roluri sau ocupații specifice care devin un cadru și un instrument de referință extrem de util atât pentru organizație, cât și pentru lucrător (CEOE, 2002). Este recomandabil să arătați un mic exemplu care poate ajuta la clarificarea procesului prin care sunt create aceste hărți.

Exemplul prezentat în Figura 3 ne permite să vedem harta unei competențe, conducerea de grup, care ar putea aparține managementului resurselor umane.
rol de ment. În această hartă, organizația include definiția extrasă din dicționar, atât pentru competență, cât și pentru diferitele niveluri

Figure 3. An example of a competency map for a specific role



	Level definition
Level 1	Establishing the group's objectives in a clear and balanced way, especially when those objectives affect their organisation
Level 2	Encouraging everyone's participation in reflection and decision-making processes
Level 3	Paying attention to enterprise external factors with the aim of detecting opportunities
Level 4	Exerting an unquestionable influence on the whole organisation, being recognised as a qualified opinion for decision-making in any issues related to their area or even in issues from other areas. It is perceived as a 'guide' and inspiration for strategic decisions in the organisation as a whole.

Source: adaptation based on De Ansonera (1996).

folosite pentru a o nota. Astfel, diferitele posturi care modelează rolul -5 (A, B, C, D și E) în acest caz- sunt plasate într-un grafic astfel încât să poată înțelege diferitele niveluri de competență cerute de profilul cererii pentru post. În sfârșit, relațiile dintre diferitele locuri de muncă sunt stabilite cu ajutorul săgeților, identificând astfel în mod clar posibilele modalități de promovare disponibile unui individ într-un anumit rol. Această hartă - pregătită pentru diferite posturi în cadrul aceluiași rol în cadrul unei competențe - ar putea fi, de asemenea,

adaptată la diferitele roluri care împărtășesc o anumită competență în cadrul organizației.

Prezenta secțiune se va încheia cu unul dintre instrumentele care au primit cea mai mică atenție în literatura de specialitate privind managementul bazat pe competențe: echilibrul competențelor. În ciuda importanței limitate acordate acestui instrument, valabilitatea sa în ceea ce privește managementul previzional și chestiunile de dezvoltare a competențelor este extrem de relevantă.

Scopul acestui instrument de management este de a favoriza identificarea și evaluarea competențelor dezvoltate de indivizi în diferitele posturi și roluri pe care le-au îndeplinit de-a lungul carierei profesionale.

Orientarea către indivizi este una dintre competențele esențiale pentru orice manager de resurse umane. Bilanțele de competențe apar ca unul dintre principalele instrumente orientative în acest scop, deoarece permit nu numai orientarea carierei profesionale a indivizilor, ci și efectuarea unei urmăriri periodice a acelei cariere (Joras, 1996). Echilibrul devine, în consecință, un punct de plecare (echilibrul inițial) pentru proiectarea unei cariere profesionale și o busolă care permite localizarea „nordului” profesional al individului în orice moment, astfel încât politicile de formare, promovare, salarizare etc. să poată fi orientate în direcția corectă (bilanţuri periodice) (Le Boterf, 2000).

3. ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE BAZAT PE COMPETENȚE

Literatura de specialitate ne oferă două abordări de management bazate pe competențe (Herranz & De la Vega, 1999): cea anglo-saxonă și cea francofonă, caracteristicile ambelor fiind prezentate în Figura 4. Cele mai remarcabile - trăsături în această abordare duală sunt focalizarea modelului pe competențe generice sau specifice, în funcție de faptul că adoptăm abordarea anglo-saxonă, respectiv franco-saxonă.

Prima dintre ele se bazează pe presupunerea că, deoarece competențele generice sunt cele mai utilizate în rândul companiilor, ele vor fi mai prezente în profilurile strategice ale organizațiilor decât în cele tactice sau operaționale. Acest lucru se datorează faptului că specificitatea profilurilor crește pe măsură ce acestea coboară pe scara ierarhică. Prin urmare, acestea sunt competențele asupra cărora

Figure 4. Anglo-Saxon approach vs. Francophone approach

Anglo-Saxon approach	*Francophone approach*
The main objective is to increase individual or group performance.	Oriented towards the person. It acts as an audit element for individual capacity and the efforts made by the enterprise to keep its workforce in optimum employability condition.
It is based on qualitative measures.	Competencies are an inseparable mixture of work-related knowledge and experiences.
It is focused on generic and universal competencies, presupposing that any organisation in any country needs very similar competencies. Competencies represent the links which unite or connect individual conducts and organisational strategy.	Competencies must be developed *ad hoc* for each organisation; it is impossible to identify generic competencies.
The fundamental competency is flexibility.	Use of mega-competencies, such as learning capacity and the different learning strategies.
Focused on job contents, as well as on their relation to the global strategy.	It focuses more on learning processes than on people.

Source: Canos, Valdes & Zaragoza (2003).

trebuie să se concentreze atenția modelului în scopul realizării flexibilității organizaționale care s-a stabilit ca obiectiv. Această abordare anglo-saxonă este cunoscută și sub denumirea de „abordare conductistă", deoarece pornește de la ideea că nu va exista competență decât dacă putem dovedi existența unei performanțe eficiente și/sau superioare. Cei mai reprezentativi susținători ai acestei abordări sau școli sunt McClelland (1973), Boyatzis (1982) și Spencer & Spencer (1993).

La rândul său, abordarea francofonă - cunoscută și sub denumirea de „abordare contingentă"- apără ideea că competențele specifice sunt cele care trebuie să aibă un caracter și o pondere strategică în cadrul modelului, întrucât acestea sunt competențele care pot deveni în cele din urmă un element diferențiator și o posibilă sursă de avantaj tocmai datorită acestei specificități care este de natură să le facă exclusive organizației. Prin urmare, conform - acestei abordări, firmele trebuie să-și proiecteze competențele *ad-hoc, ceea ce ar lăsa* din imagine competențele generice - fără valoare deoarece nu au fost concepute exclusiv în conformitate cu caracteristicile organizației și ale mediului acesteia . Această abordare – denumită și „abordare constructivistă" datorită convingerii că competențele pot fi construite în cele din urmă, oferind indivizilor o oportunitate de dezvoltare, chiar dacă nu au demonstrat încă o performanță de succes – are cel mai reprezentativ susținător în Levy-Leboyer.

În același sens, Mansfield (1996) face o distincție între cele mai comune două modalități de dezvoltare și utilizare a modelelor de management bazate pe competențe: individualizate pentru fiecare post sau comune tuturor acestora. Cu toate acestea, în opinia acestui autor, niciuna dintre aceste abordări nu permite diferențierea cerințelor pentru mai multe posturi sau încadrarea în competențele pentru un profil individual cu o gamă largă de locuri de muncă sau sarcini. În acest fel, se face o diferențiere între modelul bazat pe competențe specifice și cel bazat pe competențe generice.

Modelul bazat pe competențe specifice . A fost primul model de management bazat pe competențe care a fost creat și este încă destul de utilizat pentru avantajele sale, printre care se remarcă următoarele:

Face competențele cheie dintr-o postare mai ușor de identificat și descris.

Acesta informează lucrătorii despre ceea ce trebuie să facă pentru a obține rezultate mai bune.

Participarea atât a lucrătorilor, cât și a superiorilor lor la model favorizează motivația acestora.

Costul său - financiar și de asemenea în termeni de timp - și efortul necesar dezvoltării modelului îl fac aplicabil unei mici proporții de locuri de muncă din organizație.

Datorită schimbărilor constante suferite de posturile de muncă în prezent, aplicabilitatea

Nevertheless, this model presents some inconveniences as well:

modelului pentru un anumit loc de muncă nu - depășește de obicei un ciclu de viață de doi ani.

Uneori prezintă inconsecvențe cu celelalte programe organizaționale implementate de firmă din cauza accentului pus de model pe caracteristicile specifice fiecărui post.

Tot din cauza acestui caracter individual al modelului, este dificil de comparat competențele necesare pentru un post și cele necesare pentru altul.

◦ **Modelul bazat pe competențe generice .** Are ca scop principal identificarea și definirea unui set de competențe pentru un număr mare de locuri de muncă din cadrul organizației. Avantajele sale sunt enumerate mai jos:

Acestea implică un număr mare de angajați. Există consecvență în descrierea conduitelor eficiente care descriu competența.

- Modelul este în concordanță cu valorile, misiunea și alte concepte cheie pentru organizație.
- Competențele indivizilor gestionați cu acest model pot fi comparate.
- Costul său este modest având în vedere domeniul și impactul său.
- Deoarece nu se bazează pe postări individuale, modelul nu trebuie să fie actualizat de fiecare dată când este redefinit un job.

Dar are și câteva dezavantaje:

- Nu definește clar nevoile pentru un anumit post.
- Lucrătorii trebuie să vadă competențele mai degrabă ca pe o prezentare a valorilor decât ca pe abilitățile necesare pentru a obține rezultate.
- Nu este util să ghidezi procesul de selecție pentru anumite posturi.
- Ea ignoră abilitățile și cunoștințele care sunt esențiale pentru potrivirea dintre indivizi și sarcinile postului.

Așadar, văzând avantajele și dezavantajele - unui model bazat pe competențe specifice - conform abordării francofone sau contingente- și cele ale modelului de inspirație anglo-saxonă axat pe competențe generice, autorii acestui capitol sugerează un model care poate acoperi o multitudine de posturi în cadrul organizației . Acest „model pentru o multitudine de posturi” - permite construirea de modele diferite dintr-un set comun de competențe. Aceste seturi, care vor include atât competențe tehnice sau specifice, cât și cele generice, vor facilita compararea locurilor de muncă în scopuri de evaluare și, de asemenea, pentru a obține o mai bună potrivire între persoane și profiluri competente, precum și procese de formare și dezvoltare mai eficiente.

4. DEZVOLTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT BAZAT PE COMPETENȚE

4.1. Obiectivele și utilizările unui sistem de management bazat pe competențe

Managementul bazat pe competențe permite lucrul de la oameni, cu oamenii și spre strategiile și obiectivele determinate de organizație. Unul dintre cele mai semnificative avantaje și contribuții pe care le presupune managementul bazat pe competențe este de fapt atingerea unui grad mai mare de proximitate și convergență între interesele organizației și cele ale lucrătorilor acesteia.

Pentru Le Boterf (2000), această concurență de interese constituie mai degrabă o necesitate decât un avantaj organizațional. Este necesar să avem mai multă încredere în lucrători - și mai puțină încredere în proceduri - deoarece obținerea rezultatelor, precum și construirea de avantaje competitive se află în prima, în timp ce cele din urmă sunt simple instrumente puse în slujba organizației. În aceeași linie, Bayon (1994) menționează trei premise despre importanța pe care managementul resurselor umane o are pentru organizație: capitalul uman este cel mai mare atu al unei firme, factorul decisiv este echipa umană care aplică procesele și nu procesele în sine, suprapunerea în creștere a muncii față de capital. Același autor se referă implicit la obiectivul principal în modelul de management bazat pe competențe, convergența și integrarea intereselor între lucrători și organizație, atunci când definește funcția managementului resurselor umane ca fiind „cea care are ca scop adaptarea intereselor și scopurilor companiei și pe cele ale lucrătorului astfel încât unitatea și integrarea atitudinilor , alături de dezvoltarea profesională, umană și economică să se desfășoare în același timp. 1994).

Pe scurt, dacă modelul permite convergența intereselor între personal și companie, se presupune că implementarea acelui model va implica o serie de avantaje, utilizări și cerințe - pentru ambele părți.

În consecință, putem distinge trei seturi de beneficii (Figura 5) aduse firmei prin adoptarea managementului bazat pe competențe: utilizări de natură strategică, cele legate de îmbunătățirea managementului resurselor umane și cele asociate cu economii și reduceri de costuri în procese.

În ceea ce privește utilizările strategice, putem aminti în primul rând o mai mare orientare strategică către model, deoarece permite identificarea și acoperirea cu succes a funcțiilor cheie dintr-o organizație. Un alt beneficiu strategic adus de managementul bazat pe competențe este o capacitate mai mare de a anticipa și de a se adapta la schimbările din mediu printr-o abordare mai proactivă; asta pentru că modelul favorizează acest tip de comportamente prin formare continuă, profesionalism sporit în rândul personalului, dezvoltarea competențelor - etc. În al treilea rând, există flexibilitatea necesară care trebuie să însoțească - managementul bazat pe competențe pentru a permite mobilitatea resurselor umane și adaptarea la schimbările de mediu menționate mai sus. Caracterul strategic adoptat de funcția de resurse umane prin identificarea comportamentelor care conduc la performanțe excelente în funcții este în mod clar unul dintre cele mai importante beneficii pe care organizația le poate obține din model la nivel strategic. În cele din urmă, o schimbare culturală - împreună cu o schimbare a stilului de conducere - devine necesară pentru implementarea modelului. Într-adevăr, cultura organizațională trebuie să fie mai deschisă și mai participativă pentru a permite gestionarea și dezvoltarea competențelor ca unitate strategică de analiză a resurselor umane. În mod similar, conducerea din cadrul organizației trebuie să își asume competențe în domeniile evaluării, motivației și dezvoltării, dar mai ales în cele ale comunicării și dialogului cu laboratoarele .

În ceea ce privește utilizările oferite de model funcției de management al resurselor umane, acestea sunt evidente deoarece modelul s-a născut tocmai pentru a îmbunătăți managementul acestei zone funcționale și pentru a-i conferi un caracter mai strategic. Deși aceste beneficii vor fi menționate în mod repetat pe parcursul acestei prezentări teoretice, le vom comenta pe scurt aici. În primul rând, se realizează o îmbunătățire a - practicilor de formare și motivare. Resursele umane pot deveni un element strategic în organizație doar printr-o creștere a valorii lor adăugate dacă primesc un fel de pregătire care să facă posibilă atingerea nivelului respectiv de performanță împreună cu o dezvoltare ulterioară : o pregătire polivalentă -mulțumită flexibilității descrise mai sus- care să conducă și la recunoașterea profesională stimulativă a unei performanțe de succes. Promovarea internă este o altă politică de resurse umane care urmează să experimenteze o îmbunătățire după adoptarea modelului. Datorită polivalenței lucrătorilor, împreună cu calificarea profesională superioară , aceștia vor fi pregătiți să ocupe posturi de diverse feluri în cadrul organizației cu o viziune largă de afaceri. Pe de altă parte, mecanismele de control

Figure 5. Strategic, management-related, and process-related uses of the competency-based management model

Strategy	Management	Processes
Greater strategic orientation	Greater training, polyvalence and training	Time saving
A more proactive approach	A flatter organisational structure	Reduction of organisational costs
Higher flexibility	Achievement returns on labour costs	Reduction of ‘nonquality’ costs
Greater HR added value	Greater internal promotion	Savings in subcontracting
Cultural change and change in leadership style	Management and administration simplification	

Source: our adaptation from Sagi-Vela (2004).

exhaustive și rigide devin mai puțin necesare datorită luării în considerare a competențelor tehnice sau specifice într-o combinație adecvată cu cele generice, favorizând astfel tendința din ce în ce mai frecventă de reducere a nivelurilor ierarhice în structura organizatorică a firmelor. O altă îmbunătățire în managementul resurselor umane ar rezulta din valorificarea la maximum a costurilor cu forța de muncă, deoarece randamentul investiției în acest domeniu crește, nu pentru că costurile scad, ci pentru că există o creștere a productivității; o productivitate care trebuie exprimată în termeni de valoare adăugată din partea factorului uman - și nu de volum productiv - obiectivelor organizației (Dalmau & Baixauli, 1989). Modelul permite în cele din urmă o liberalizare a sarcinilor din departamentul de resurse umane, simplificând managementul și administrarea acestuia, ceea ce la rândul său permite acestui domeniu să își concentreze eforturile pe alte funcții cu valoare adăugată mai mare.

În sfârșit, implementarea modelului de management bazat pe competențe aduce în egală măsură reduceri de costuri și economii de timp în procesele de activitate ale corporației. Astfel, putem observa în primul rând o reducere a ciclului procesului datorită gradului mai mare de profesionalism și polivalență în rândul lucrătorilor, care le permite acestora să reducă perioadele de timp pierdute, să simplifice activități sau să realizeze unele dintre ele simultan. Costurile de coordonare vor fi și ele reduse, deoarece autocontrolul pe care îl au lucrătorii în raport cu un set de activități pe care le desfășoară cu competență și cu o viziune de ansamblu asupra proceselor permite simplificarea mecanismelor de coordonare în proiectarea organizației. Din același motiv, greșelile făcute din cauza capacității de a atinge un anumit nivel de calitate în produse și procese vor fi minimizate. În sfârșit, va fi necesar să se recurgă la subcontractarea activităților care sunt considerate deosebit de relevante pentru organizație. Lucrătorii vor fi suficient de calificați pentru a dezvolta aceste procese în mod eficient, eliminând lipsa de rentabilitate care ar fi putut apărea anterior dacă organizația nu ar fi decis să externalizeze acele activități.

4.2. Proiectarea profilurilor de lucru bazate pe competențe și implementarea modelelor

În primul rând, și ca pas înainte de pregătirea - profilurilor competente pentru diferitele posturi, este important să se realizeze o bună campanie de informare și comunicare adresată angajaților (Pereda & Berrocal, 2001). Această acțiune informativă urmărește un dublu obiectiv. Pe de o parte, realizarea implicării lucrătorilor în procesul de proiectare și implementare a modelului, deoarece aceștia ar reprezenta sursa de informare de bază atât pentru identificarea, cât și pentru definirea competențelor generice ale organizației, împreună cu competențele specifice asociate posturilor lor de muncă respective; pe de altă parte, o bună campanie informativă ajută, fără îndoială, la atenuarea mediului înaintea potențialelor expresii de neîncredere în rândul lucrătorilor față de noul model, conceptualizându-l ca un instrument motivant și nu ca un instrument utilizat pentru monitorizarea performanței lor la locul de muncă. O situație de respingere și lipsă de credibilitate poate apărea dacă modelul nu este acceptat de toți membrii organizației, atât în raport cu modelul în sine, cât și în ceea ce privește echipa de lucru care l-a implementat, situație foarte greu de corectat pe termen scurt -sau chiar pe termen mediu.

După obținerea acceptării și colaborării - lucrătorilor, primul pas în proiectarea modelului de management bazat pe competențe constă în identificarea competențelor, descrierea acestora, catalogarea lor și elaborarea profilelor de referință pentru firmă. Aceste profiluri vor fi stabilite pentru fiecare rol profesional sau chiar pentru fiecare post specific (Gick & Pallares, 1997). Aceste profiluri cuprind setul de competențe pe care trebuie să le dețină persoanele care ocupă un post de muncă pentru a-și desfășura activitatea profesională în mod eficient, sigur și satisfăcător (Pereda & Berrocal, 2001). Ulterior, lucrătorii vor fi evaluați în raport cu profilele de referință menționate mai sus , iar diferitele politici de resurse umane vor fi structurate în jurul rezultatelor evaluării, folosind diferitele instrumente articulate de companie în aceste scopuri, precum dicționarele de competențe, bilanțele și hărțile la care ne-am referit mai sus.

În ceea ce privește metodologia utilizată pentru definirea competențelor care vor face parte din fiecare profil, două metode se remarcă ca fiind cele mai des utilizate: de sus în jos și de jos în sus. În primul caz, factorii de decizie vor alege caracteristicile specifice pe care le doresc pentru fiecare post; în al doilea, ei vor observa ce sunt capabili să facă cei mai buni oameni de la fiecare post și acele informații vor servi drept referință pentru identificarea și definirea competențelor. În orice caz, lucrul cu un dicționar de competențe va ușura sarcina și va permite, de asemenea, utilizarea mai multor instrumente. În aceeași linie, a III-a Conferință Internațională a Competențelor, desfășurată la Londra la sfârșitul anului 1998, a evidențiat diferitele metodologii de identificare și descriere a competențelor și profilurilor în funcție de stilul de management aplicat de fiecare firmă. În anumite ocazii, competențele sunt de fapt definite de top management; pe altele, încep să ia ca referință - ceea ce fac angajații excelenți și să-și asocieze competențele cu cele corespunzătoare postului respectiv și acelei entități (grupuri de control). În primul caz, impunerea competențelor de către management asupra restului organizației riscă să le facă să cadă în clișee care vor îngreuna implementarea lor. În cel de-al doilea caz, competențele induse pot să nu aibă o viziune de viitor și să nu ia în considerare schimbările previzibile. Prin urmare, o metodologie intermediară care ia în considerare ambele extreme și care profită la maximum de avantajele aduse de ambele este cel mai probabil să obțină cea mai bună potrivire persoană-post (Dirube, 1999).

O varietate de tehnici pot fi utilizate pentru a identifica competențele de care organizația are cu adevărat nevoie. Astfel, putem aminti interviul despre incidente critice, paneluri de experți, studii de climat de muncă, analize de domenii și funcții, tehnica Delphi, benchmarking și baze de date elaborate de consultanți externi specializați în aceste probleme , (CEOE, 2002), anchete, observație directă, autoevaluare, evaluare 360 de grade, etc.1996. Dintre toate acestea, Gick & Pallares (1997) sunt cele mai frecvent utilizate grupuri de lucru, grupuri de experți, interviuri despre incidente critice, sondaje, dicționare și baze de date elaborate de consultanți externi. Desigur, dezvoltarea și acceptarea treptată a modelului a dus la proliferarea ofertelor de servicii de identificare și management al competențelor de către agențiile de consultanță (Bartlett & Goshal, 1997).

De fapt, identificarea competenţelor se poate realiza prin definirea celor mai remarcabile caracteristici ale lucrătorilor, începând de la nivelurile executive ale organizaţiei şi coborând prin structura ierarhică, sau recurgând la utilizarea grupurilor de muncă sau de control. Aceste grupuri de lucru permit analizarea conduitelor manifestate de indivizi excelenți la un anumit post de muncă în comparație cu cele dezvoltate de alți indivizi care realizează doar o performanță normală. În orice caz, dacă corporația aspiră să obțină încredere în model din partea indivizilor, să declanşeze apariția unei comunicări informale despre proiect și să ajungă la eficiența modelului, cel mai bun mod de a defini competențele este de a permite participarea lucrătorilor.

Acum am dori să ne concentrăm pe studierea a două dintre cele mai utilizate metodologii, în - funcție de caz: panelul de experți și interviul despre incidente critice.

În principiu, grupul de experți poate reprezenta o alternativă la grupurile de control. Dacă un post de muncă este nou sau nu are un număr de lucrători

suficient de mare pentru ca analiza să să fie reprezentativă, delegarea responsabilității pentru identificarea competențelor către un grup de experți pare a fi cea mai indicată opțiune. Mai mult, această metodologie permite, de asemenea, participarea activă și implicarea nivelurilor manageriale în procesul de identificare a competențelor și de creare a profilului.

În orice caz, la adoptarea acestui instrument trebuie luate în considerare o serie de considerente. În primul rând, este necesar să se asigure realismul și funcționalitatea rezultatului obținut. Cu alte cuvinte, parametrii în funcție de care grupul de experți urmează să identifice profilurile de competență trebuie să fie observabili, măsurabili; în caz contrar , acestea vor fi imposibil de evaluat și, prin urmare, își vor pierde funcționalitatea ca instrumente pentru articularea unui sistem cuprinzător de management al resurselor umane. În mod similar, dacă profilurile sunt excesiv de idealiste, ele vor crea o cerere de performanțe ireale cu niveluri de competență prea ridicate - sau chiar de neatins. Pe de altă parte, această lipsă de realism în raport cu profilurile de competență poate deriva din lipsa de considerație față de valorile, credințele, misiunea, obiectivele organizației, etc. Aceasta înseamnă că, dacă panelul de experți nu ia în considerare planul strategic și cultura organizațională a firmei, rezultatul va fi un set de profiluri de competență care rămân îndepărtate atât de realitate, cât și de obiectivele companiei. De exemplu, nu putem identifica munca în echipă ca fiind o competență cheie pentru organizație dacă aceasta din urmă își structurează practic politica de salarizare în jurul stimulentelor individuale.

Cu toate acestea, aceste inconveniente pot fi atenuate dacă organizația a creat în prealabil un dicționar din observarea și identificarea - comportamentului manifestat de lucrătorii excelenți sau dacă a dobândit un dicționar extern, asigurându-se întotdeauna că acesta este potrivit caracteristicilor organizaționale ale firmei. În acest fel, sarcina comisiei de experți se va limita la alegerea dintre conduitele și comportamentele culese în dicționar pe cele care definesc funcțiile și responsabilitățile inerente unui loc de muncă, dar fără a fi nevoie de definirea și catalogarea acestora.

Ca o ultimă observație despre componența juriului de experți, este de subliniat faptul că acest panel poate include un manager din aria corespunzătoare profilului de competență care urmează să fie articulat, unul sau doi superiori direcți ai persoanelor care acoperă acele profiluri, trei sau patru lucrători care își desfășoară activitatea profesională la postul în jurul căruia se va construi profilul, un expert sau tehnician în domeniul resurselor umane, un consultant care primește rezultatul în materie de resurse umane, clientul intern. care se elaborează profilul de competenţă şi un reprezentant al comitetului de întreprindere. Contribuțiile aduse de fiecare dintre acești membri ai panelului sunt cele reflectate în Figura 6.

Un alt instrument dintre cele mai utilizate pe scară largă , nu doar pentru identificarea competențelor, ci și în procesele de selecție este interviul despre incidente critice. „Behavioural

Figure 6. Composition for a panel of experts

Member	Contribution
Area manager	An overall vision and connection with the organisational strategy and culture
Direct superior	Limiting the competencies defined to real behaviours
Worker	Completing the realistic vision of the post with the direct experience of daily work
Human resource expert	Vision of the work post from the formal organisational point of
Consultant	Methodology for the definition of competencies
Internal customer	Establishing the requirements to be fulfilled with competency performance
Union representative	Making the subsequent negotiation of the model easier

Source: our adaptation from Sagi-Vela (2004).

Event Interviewing" (BEI), cunoscut și sub denumirea de „Compency -based interview" sau „Critical Incidents Interview" este un instrument creat de David McClelland în 1978 cu scopul de a detecta comportamentele, sentimentele și gândurile care sunt tipice indivizilor și caracterizează conduita acestora (Donovan-Wright, prevenirea cazurilor subordonate în ordinea ipotetică2002). prejudecăți legate de activitate în informațiile obținute. Până la urmă, scopul este de a afla ce îi determină pe oameni să acționeze și nu ceea ce gândesc sau spun ei care îi încurajează să acționeze. Aceste incidente sunt identificate și înregistrate prin intermediul interviurilor, din care va apărea un pattern care culege aspectele cele mai remarcabile în performanța unei competențe care să permită distingerea unui rezultat de succes de un rezultat al eșecului (Horton, 2000). În acest scop, candidatul trece printr-un interviu aprofundat structurat în jurul experienței și pregătirii individului, precum și a responsabilităților asumate la diferitele posturi de muncă. Persoanele intervievate vor trebui să precizeze trei sau patru situații de importanță a rezultatelor de succes în locul lor de muncă, astfel încât să devină vizibile elementele competente legate de „a ști cum" și „a dori" să acționeze competent, precum și altele în care rezultatele obținute nu au fost, din păcate, cele așteptate.

Condutele adunate prin acest tip de interviuri pot fi generalizate prin intermediul unor descrieri care reflectă principalele tipare, stabilindu-se astfel un dicționar care facilitează o tabulare ulterioară. Totuși, dacă avem deja la dispoziție o bună descriere a competențelor identificate anterior în organizație, va fi necesar doar să recunoaștem comportamentele din definițiile dicționarului, așa cum sa întâmplat cu panelul de experți. În plus, întrucât permite intervievatului să facă o narațiune deschisă, interviul pentru incidente critice face posibilă relevarea acelor competențe care, deși nu sunt incluse în dicționar, s-ar putea dovedi importante pentru organizație prin completarea și îmbunătățirea acestui - instrument de management bazat pe competențe.

Deși interviul bazat pe competențe și interviul psihologic tradițional nu se exclud reciproc - așa cum subliniază Alles (2000) - există unele diferențe între ele. Cel mai important constă în faptul că, în timp ce interviul tradițional încearcă să elucideze comportamentul individului printr-o baterie de teste cu ajutorul unui psiholog, interviul bazat pe competențe extrapolează - comportamente observabile din situațiile profesionale trecute trăite de individ către noi abordări de lucru , fără a fi nevoie de intervenția unui psiholog. În plus, interviurile tradiționale nu permit identificarea competențelor unei persoane, deoarece majoritatea indivizilor nu sunt pe deplin conștienți de nivelul de performanță pe care îl pot atinge la un post de muncă și nici măcar de comportamentul pe care urmează să-l dezvolte în raport cu acele funcții. Pe de altă parte, atunci când oamenii se confruntă cu un interviu tradițional, ei dau răspunsuri despre ceea ce consideră dezirabil din punct de vedere social, despre ceea ce presupun că intervievatorul dorește să audă și nu despre ceea ce fac cu adevărat.

Oricum, identificarea competențelor generice pentru companie trebuie să ia ca referință - definiția modelului strategic al organizației, misiunea acesteia, valorile acesteia etc., chiar dacă comportamentele descrise în fiecare dintre ele vor fi diferite în funcție de cerințele puse de posturi. Merită subliniat în acest sens că nu toate competențele generice sunt la fel de relevante în toate unitățile funcționale ale corporației; nici măcar în toate posturile de muncă aparținând aceleiași arii funcționale (Pereda & Berrocal, 1999).

Raportul întocmit de CEOE (2002) arată că, pe măsură ce modelul evoluează în cadrul organizației și ca urmare a revizuirilor succesive, există o tendință tot mai mare de reducere a numărului de competențe și de simplificare a conținutului acestora.

Revenind încă o dată la metodologia de identificare a competențelor, merită evidențiat, ca exemplu, studiul realizat de Wustemann (2003) în rândul diferitelor companii din Marea Britanie . Acest studiu de cercetare a relevat că grupurile de lucru au fost metoda cel mai frecvent utilizată pentru a identifica comportamentele cele mai reprezentative în fiecare competență. În vederea atingerii acestui scop, s-a luat decizia de a crea grupuri de lucru transversale formate din lucrători din diferite departamente, dar cu aceeași poziție ierarhică, care urmau, în consecință, să

împărtășească un număr considerabil de competențe în îndeplinirea funcțiilor lor.

O altă metodă de identificare a competențelor -deși dintr-o perspectivă diferită poate fi menționată: grupurile de control. După cum am explicat în capitolul anterior, această metodologie constă în realizarea unei comparații între două grupuri de indivizi care aparțin aceluiași rol, unii cu un nivel de performanță mediu și alții care ating o performanță ridicată sau excelentă. Acesta este modul în care pot fi identificate comportamentele, atitudinile, cunoștințele etc. care servesc la distingerea unei performanțe funcționale remarcabile de una pur satisfăcătoare.

Pe de altă parte, anchetele pe bază de interviu în rândul colaboratorilor organizației reprezintă o altă metodă răspândită de identificare a competențelor , în special pentru competențe specifice.

4.3. Dimensiuni de management bazat pe competențe

Privit din perspectiva modelului de management bazat pe competenţe, obiectivul urmărit de managementul resurselor umane al firmei este acela de a avea la dispoziţie competenţele adecvate la nivelul adecvat şi la momentul şi locul potrivit. Este important de subliniat faptul că pentru fiecare post va exista un anumit nivel de competență; nivelurile înalte nu sunt întotdeauna recomandabile, ceea ce avem cu adevărat nevoie sunt niveluri potrivite circumstanțelor post. De exemplu, indivizii care sunt excesiv de entuziasmați în îndeplinirea funcțiilor lor se pot dovedi a fi deosebit de nesăbuiți în procesul de luare a deciziilor atunci când trebuie să se confrunte cu medii extrem de complexe și turbulente. De aceea, deși entuziasmul poate fi văzut ca o competență primară dezirabilă pentru un post de conducere, nivelul său de dezvoltare va depinde de jobul care urmează să fie ocupat și de circumstanțele sale particulare.

Competențele sunt un instrument de management al resurselor umane. Dacă organizația este capabilă să le identifice și să le definească din punct de vedere al comportamentului, acestea vor face posibilă construirea unui model care să includă -în cadrul aceluiași sistem de management- selecția (internă și externă) a persoanelor, formarea și dezvoltarea profesioniștilor, pregătirea planurilor de succesiune, favorizarea unei schimbări de cultură, definirea și evaluarea posturilor de muncă, evaluarea performanței sau chiar stabilirea criteriilor de salarizare.

Pentru atingerea acestor scopuri, întreprinderea trebuie să acorde atenție nu numai achiziției sau angajării de personal pentru întocmirea unui inventar de competențe, ci și setului de politici care pot contribui la dezvoltarea, activarea sau dezactivarea acestora în funcție de nevoile organizației.

Managementul bazat pe competențe este, așadar, articulat în trei dimensiuni de bază care permit integrarea diferitelor procese de management al resurselor umane luând conceptul de competență ca unitate de analiză (Ordonez, 1995). Ramirez (1996) identifică o serie de -sisteme de management al resurselor umane în cadrul fiecăreia dintre aceste dimensiuni, care sunt colectate în Figura 7.

Putem plasa sub dimensiunea *„achiziție bazată pe competențe”* acele sisteme de management al resurselor umane pe care le considerăm preponderent achizitive; adică care implică selecţia competenţelor marcate de strategia companiei (Cantera, Garcia-Moran & Gomez, 1996). *„Stimularea competențelor”* - adică modul în care competențele preexistente sunt mobilizate și motivate pentru a atinge obiectivele corporației- are ca scop concentrarea pe managementul performanței și al plății în funcție de competențe. În cele din urmă, *„dezvoltarea competențelor”* urmărește ca ea

Figura 7. Dimensiuni de bază ale managementului bazat pe competențe

	Competency-based management		
	Acquisition	*Stimulation*	*Development*
Human resource manage-	Recruitment, selection and hiring	Pay and incentive policy	Training management
	Short-, medium- and long-term previsional	Work post assessment	Information and communication
	Career plans	Performance	Promotion system
	Succession planning	Motivation and integration	Assessment of potential

Sursa: Canos, Valdes & Zaragoza (2003).

Scopul final este de a dezvolta itinerarii formative luând ca referință nu postul de muncă - așa cum s-a făcut în mod tradițional până acum - ci predicția viitoarelor nevoi de competență.

În ceea ce privește Figura 7, este de subliniat faptul că relațiile de membru dintre sistemele de management al resurselor umane și dimensiunile managementului resurselor umane descrise în acestea nu sunt în niciun caz relații unice și pure . Fiecare dintre sisteme poate conține aspecte din mai multe dimensiuni. Astfel, de exemplu, sistemul de selecție a personalului, deși este un sistem predominant achizitiv, poate lua în considerare potențialul profesional al candidatului, ceea ce înseamnă că ar include nuanțe tipice dimensiunii de dezvoltare a competențelor.

Gick & Pallares (1997) vor de asemenea să clarifice un lucru despre acest tabel. În opinia lor, nu toate competențele au aceeași capacitate de dezvoltare; în timp ce unele pot fi folosite ca criterii de selecție (achiziție), altele sunt mai adecvate pentru detectarea și identificarea nevoilor de formare (dezvoltare).

La rândul lor, Ulrich *et al.* (1995) simplifică toate aceste practici de resurse umane în 6 categorii: selecție și angajare, dezvoltare, evaluare sau evaluare, salarizare, design organizațional și comunicare. Același autor explică într-o altă lucrare (Ulrich, 1998) că aceste 3 dimensiuni de competență pot fi dezvoltate prin intermediul a 5 instrumente : recrutare externă, recrutare internă, „externalizare" prin consultanți, disocierea acelor indivizi care nu reușesc să atingă un anumit nivel de performanță în exercitarea competențelor lor și menținerea acelor lucrători care dețin politici de motivare sau de motivare critice prin intermediul politicilor de motivare a firmelor.

Dintre toate aceste politici, plata este fără îndoială cea mai controversată atunci când vine vorba de implementarea unui model de management bazat pe competențe. Majoritatea autorilor consideră că legarea salariilor lucrătorilor de competențele lor ridică probleme serioase atât din punct de vedere etic, cât și din punct de vedere al eficienței productive. Din aceste motive, această politică de resurse umane a fost în mod tradițional retrogradată pe ultimul loc când a venit momentul implementării unui model de management bazat pe competențe, alegând în schimb altele precum evaluarea performanțelor , formarea sau planificarea carierei. Un număr mare de autori - printre ei Whiddett & Hollyforde (2003); Zingheim & Schuster (2003) sau Rankin (2001)- văd această discriminare a politicii de salarizare în cadrul modelului general de management al resurselor umane bazat pe competențe ca ceva evident, motivul constă în faptul că această politică nu este de obicei considerată esențială pentru proiectarea și implementarea modelului. Cu toate acestea, așa cum subliniază Blanco Prieto (2007), flexibilizarea necesară a organizațiilor ar trebui

extinsă și la politicile de plată în prezent. Mergând și mai departe, Rabago Lopez (2010) susține că, deși majoritatea organizațiilor actuale nu au încorporat încă competențe în politicile lor de salarizare din motive legate de prudență, această poziție le împiedică să profite de tot potențialul oferit de implementarea cuprinzătoare a modelului de management bazat pe competențe.

Pe de altă parte, așa cum sugerează Fernandez Lopez (2005), pachetul de salarii ar trebui împărțit în trei concepte de bază: ce este angajatul; ce face angajatul; și ceea ce realizează angajatul. Primul dintre aceste elemente ar putea avea de-a face cu apartenența la un anumit grup profesional; al doilea ar fi legat de o bandă de salarizare ocupațională; iar al treilea, la partea variabilă a salariului.

Cu alte cuvinte, evaluarea performanței și salarizarea sunt cele mai importante practici de resurse umane atunci când vine vorba de declanșarea și consolidarea comportamentelor dorite în rândul indivizilor și, în consecință , de atingere a obiectivelor strategice ale organizației. De fapt, destul de multe studii empirice au relevat relația de cauzalitate existentă între sistemul de salarizare a resurselor umane și orientarea strategică a firmei (Collins & Clark, 2003). După cum subliniază Alles (2010), una dintre principalele preocupări ale directorilor este de a face cu gestionarea valorilor organizaționale ale companiei, astfel încât acestea să poată fi valorificate în scopuri practice. În acest sens, aderarea competenţelor la acele valori permite transformarea acestora în veritabili indicatori de management.

În orice caz, este important să ne asigurăm că toate aceste practici de resurse umane, indiferent dacă sunt considerate individual sau grupate în jurul celor trei dimensiuni anterioare, sunt - consecvente unele cu altele. Pe de o parte, această consecvență va permite indivizilor să înțeleagă mai bine ceea ce se așteaptă de la ei și ce pot obține de la companie și, pe de altă parte, va da un răspuns la corelarea preferințelor, conduitelor și, bineînțeles, competențelor împărtășite de un grup de indivizi din cadrul organizației, oferind astfel coerență tratării acestora și favorizând formarea echipelor de lucru (Baron & Kreps, 1999).

Pe scurt, competențele angajaților sunt create și susținute pe aceste practici de resurse umane (Wright, Dunford & Snell (2001), care conțin nuanțe importante în raport cu modul de identificare și gestionare a competențelor.

REFERINȚE

Alles, MA (2000). *Direcția estrategică de resurse umane. Gestionarea competențelor* . Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles, MA (2010). *Diccionario de întrebări. La trilogia.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Arce, E. (2000). Desarrollo de competencias. *Training & Development Digest, 24,* 28-29.

Bacq, G. (1996). Decriptarea competențelor. În JM Peretty (Ed.), *Tout DRH* (pp. 94-98). Paris, Franța: Editions D'Organisation.

Baron, JN, & Kreps, DM (1999). Practici consistente de resurse umane. *California Manage ment Review, 41* (3), 29-53.

Bartlett, CA, & Goshal, S. (1997). Mitul managerului generic: Noi competențe personale pentru noi roluri manageriale. *California Management Review, 40(1),* 92-116.

Bayon, F. (1994). *Gestionarea resurselor umane. Manual para tecnicis en empresas turisticas* (ed. a II-a). Madrid, Spania: Editorial Sintesis.

Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores compe-tentes. Reflexiuni introductive asupra gestionării resurselor umane pentru competențe* . Madrid, Spania: ESIC.

Boyatzis, RE (1982). *Managerul competent: Un model de performanță eficientă.* New York, NY:

John Wiley & Sons.

CEOE (2002). Gestionarea competențelor în Spania. *Informe para el Observatorio Europeo de Gestion por Competencias.* Preluat de pe www.ceoe.es/webceoe/ceoe/obseu/informe.pdf

Canos, L., Valdes, J., & Zaragoza, P (2003). La gestionarea competențelor ca piesă fundamentală pentru gestionarea cunoașterii. *Boletin de Estudios Economicos, 48* (180), 445-463.

Cantera, FJ, Garcia-Moran, R., & Gomez, G. (1996). Ingenieria por competencias. *Capital Humano, 95*, 36-41.

Collins, CJ și Clark, KD (2003). Practici strategice privind resursele umane, rețelele sociale ale echipei de conducere și performanța firmei: rolul practicilor de resurse umane în crearea unui avantaj competitiv organizațional. *Acad emy of Management Journal, 46(6),* 740-751. doi:10.2307/30040665

Cordoba, A. (2004). *El reto de la gestion empre-sarial.* Barcelona, Spania: Deusto.

Dalmau, JI, & Baixauli, JJ (1989). *La productivitate.* Valencia, Spania: Servicio de publicaciones de la Universidad Politecnica de Valencia.

deAnsonera,A. (1996). *15pasos para la seleccion de personal con exito: metodo e instrumentos* . Barcelona, Spania: Paidos.

Dirube, JL (1999). Competencias ^impuestas o inducidas? *Training & Development Digest, 17,* 40-42.

Dirube, JL (2004). *Un model de gestion por competencias. Lecciones aprendidas* . Barcelona, Spania. *Gestion* , 2000.

Donovan-Wright, MA (2002). Cum să - valorificați competențele. *Forța de muncă online.* Preluat de pe www.workforce.com/archive/ feature/23/31/50/index.php Fernandez Lopez, J. (2005). *Gestion por com- petencias. Un model estrategic pentru gestionarea resurselor umane.* Madrid, Spania: Prentice Hall.

Gick, A., & Pallares, T (1997). Las competencias: ^Que esta pasando en Europa? *Capital Humano, 99* , 43-48.

Heijke, H., Meng, C., & Ris, C. (2003). Adaptarea la locul de muncă: Rolul competențelor generice și profesionale în adaptare și performanță. *Economia muncii, 10* (2), 215-229. doi :10.1016/ S0927-5371(03)00013-7

Herranz, A., & de la Vega, R. (1999). Las - competencias: Pasado y presente. *Capital Humano, 123*, 58-66.

Horton, S. (2000). Managementul competențelor în serviciul civil britanic. *International Journal of Public Sector Management, 13* (4), 354-368. doi:10.1108/09513550010350508

Joras, M. (1996). Utiliser les bilans de compe - tences. În JM Peretty (Ed.), *Tout DRH* (pp. 165-172). Paris, Franța: Editions D' Organisation.

Kydd, CT, & Oppenheim, L. (1990). Utilizarea managementului resurselor umane pentru a spori competitivitatea: Lecții de la patru companii excelente. *Managementul resurselor umane , 29* (2), 145-166. doi:10.1002/hrm.3930290203

Le Boterf, G. (2000). *Ingenieria de las compe - tencias.* Barcelona, Spania: Ediciones Gestion.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestion de las com-petencias: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas* . Barcelona, Spania: Ediciones Gestion 2000.

Losey, MR (1999). Stăpânirea competențelor de management HR. *Managementul resurselor umane , 38* (2), 99-102. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199922)38:2<99::AID-HRM3>3.0.CO;2-T

Mansfield, RS (1996). Construirea modelelor de competențe: Abordări pentru profesioniștii în resurse umane. *Managementul resurselor umane. Număr special privind competențele de resurse*

umane, 35 (1), 7-18.

McClelland, D. (1973). Testarea competențelor mai degrabă decât a inteligenței. *The American Psychologist , 28(1),* 1-14. doi:10.1037/h0034092

Ordonez, M. (1995). *La noua gestionare a resurselor umane.* Barcelona, Spania: Ediciones Gestion.

Parry, SB (1996). Căutarea competențelor. *Training (New York, NY), SSiJ'),* 48-56.

Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). *Gestionarea resurselor umane prin competențe* . Madrid, Spania: Editorial Centro de Estudios RamonAreces.

Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). *Tehnici de gestionare a resurselor umane por competențe* . Madrid, Spania: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces.

Râbago Lopez, E. (2010). *Gestion por competen cias. Un abordare pentru a îmbunătăți randamentul personal și empresarial.* La Coruna, Spania: Netbiblo.

Ramirez, A. (1996). La gestion de las competen-cias. *Estudios Financieros, 160,* 87-100.

Rankin, N. (Ed.). (2001). *Manualul IRS privind competențele. Drept și practică.* Londra, Marea Britanie: IRS LexisNexis Group.

Rausch, E., Sherman, H. și Washbush, JB (2001). Definirea și evaluarea competențelor pentru dezvoltarea managementului bazat pe competențe, axat pe rezultate. *Journal of Management Development, 21* (3), 184-200. doi:10.1108/02621710210420264

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestionpor competes. El retou comun al creșterii persoanelor și al organizației.* Madrid, Spania: ESIC.

Sânchez de Dios, L., & Valldeperes, P (1998). Metodologia de evaluare a competențelor directive. *Capital Humano, 110,* 20-30.

Spencer, LM şi Spencer, SM (1993). *Competenta la locul de munca. Modele pentru performanțe superioare* . New York, NY: John Wiley & Sons.

Ulrich, D. (1998). Capital intelectual = - Competenta x angajament. *Sloan Management Review, 39(2),* 15-26.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, AK şi Lake, DG (1995). Competențe de resurse umane: o evaluare empirică. *Managementul resurselor umane, 34* (4), 473-495. doi:10.1002/hrm.3930340402

Whiddett, S. și Hollyforde, S. (2003). *Ghid practic pentru competențe: Cum să îmbunătățiți performanța individuală și organizațională.* Londra, Marea Britanie: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).

Wright, PM, Dunford, BB şi Snell, SA (2001). Resursele umane şi viziunea bazată pe resurse a firmei. *Journal of Management, 27* (6), 701-721. doi:10.1177/014920630102700607

Wustemann, L. (2003). La comunicare a angajaților și a angajamentului în proiectul modelului de competențe. *Training & Development Digest , 39* , 64-72.

Zingheim, PK și Schuster, JR (2003). Competențe și recompense: substanță sau doar stil? *Compensation and Benefits Review, 35* (5), 40-44. doi:10.1177/0886368703256932

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Competență: caracteristicile de bază ale unui individ (un motiv, o trăsătură, o abilitate, un aspect al imaginii de sine sau al rolului social sau un corp de cunoştințe) care stau la baza performanței sau a comportamentului la locul de muncă.

Model de competență: set de practici integrate de resurse umane (recrutare, evaluare, compensare...) care ia termenul de „competență”

ca unitate de analiză de bază.

Managementul Resurselor Umane (HRM): Este funcția din cadrul unei organizații care se concentrează pe recrutarea, gestionarea și furnizarea de direcție pentru oamenii care lucrează în organizație.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editată de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp. 187-207, drepturi de autor 2012 de Information Science Reference (an imprint Global Reference of IGI).

Capitolul 16
Analiza financiară a managementului vânzărilor și a resurselor umane prin intermediul soluțiilor de tip BI

Luminița Șerbănescu
Universitatea din Pitești, România

Magdalena Rădulescu
Universitatea din Pitești, România

ABSTRACT

Toate companiile au nevoie de informații pentru a lua decizii. De obicei există prea multe date răspândite în sistemele IT ale companiei, dar transformarea datelor în informații care pot fi analizate pentru a lua decizii este un proces dificil. Având în vedere cerințele impuse de societatea cunoașterii, fiecare organizație se străduiește să devină o organizație inteligentă și, prin intermediul unei strategii noi și inovatoare de Business Intelligence (BI), să obțină un avantaj competitiv pe piață. Noua era BI integrează informațiile în procesul de decizie prin intermediul serviciilor de decizie, leagă procesele de afaceri cu regulile de afaceri care pot fi modificate în orice moment și integrează beneficiile BI cu capabilitățile oferite de munca în echipă, cooperare și managementul proceselor de afaceri. În acest articol, autorii prezintă o soluție BI , implementată prin aplicația QlikView, datorită căreia este posibilă analiza cheltuielilor angajaților și a vânzărilor de management.

INTRODUCERE

Informații valoroase au fost înregistrate în baze de date operaționale, precum cele ale sistemului informațional contabil. Dar, de obicei, această informație este

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch016

dificil și aproape imposibil de utilizat. A îndeplini atribuțiile manageriale ale unei organizații (prognoza , organizarea, coordonarea, formarea și controlul-evaluarea) în condiții de concurență și schimbare necontrolată a parametrilor pieței, înseamnă a folosi niște produse informaționale capabile să răspundă cerințelor timpului în luarea deciziilor, precum și a identifica unele posibile decizii din care să o alegem pe cea optimă. Deoarece sistemele de raportare existente nu acopereau toate domeniile de interes în cadrul unei analize aprofundate a unui proces de afaceri,

au fost dezvoltate unele soluții de business intelligence.

Scopul soluțiilor BI este de a oferi analize personalizate utilizatorilor potriviți, la momentul potrivit, permițându-le să ia decizii de afaceri mai bune. Companiile trebuie să implementeze analize pentru sute sau chiar mii de utilizatori, asigurându-se, în același timp, că toți au acces la cele mai recente operațiuni.

Cererea de sisteme dinamice multidimensionale utilizate pentru a susține - procesele de luare a deciziilor inteligente și predictive, a determinat dezvoltarea sistemelor de tip BI (Buytendijk, 1999). Aceste sisteme devin din ce în ce mai complexe, putând efectua o analiză multidimensională a datelor și afișează abilități reale de statistică și analiză predictivă pentru a servi mult mai mult sistemelor asistate de decizie.

Business intelligence reprezintă ansamblul activităților de cercetare, colectare, tratare și transmitere a informațiilor utile agenților economici, în vederea obținerii de avantaje competitive, prin exploatarea acesteia în mod defensiv sau/și ofensiv (Biere, 2003). Aplicațiile BI ale deciziilor asistate facilitează un număr mare de activități, inclusiv analiza multidimensională, data mining, capacitatea predictibilă, analiza afacerii, interogarea, raportarea și facilitatile de proiectare grafică, analiza geospațială, managementul cunoștințelor etc. (Turban, Aronson, Liang, & Sharda, 2007).

Business intelligence (BI) este un instrument puternic pe care companiile îl pot folosi pentru a îmbunătăți performanța organizațională, oferind informații valoroase pentru toate părțile implicate în afacere . BI a devenit un concept atât de cuprinzător încât trebuie să ne luăm câteva minute pentru a-l revizui. În primul rând, BI include discipline care sunt conectate între ele, dar sunt împărțite. Astfel BI poate fi împărțit în patru zone de bază (Moss & Atre, 2003):

1 Integrarea datelor se referă la modalitatea care permite ca datele din diferite procese de afaceri, programe, platforme și sisteme să fie la fel de similare, astfel încât să creeze informații consistente , care pot fi de încredere și ușor de utilizat.
2. Gestionarea datelor înseamnă crearea unui depozit central pentru stocarea datelor într-o formă și locație care le face mai accesibile motorului de analiză.
3. Analiza este un termen folosit pentru extragerea, modelarea și optimizarea datelor pentru a estima tendințele care vor fi comunicate factorilor de decizie.
4. Raportarea permite utilizatorilor finali să vadă și să arate rezultatele într-o formă personalizată.

BI vine cu o ofertă tentantă sub forma unei platforme menită să reunească și să interogheze informații în timp util, ajutând utilizatorii să anticipeze schimbările și să acționeze în consecință.

Conceptul BI reprezintă o arhitectură și o colecție de aplicații și baze de date operative integrate, precum și de sisteme bazate pe asistență la decizie, care oferă comunității de afaceri acces facil la datele despre afacerea respectivă (Kimball, Reeves, Ross, & Thornthwaite, 1998). Conceptul BI reprezintă o serie de tehnici și analize de marketing care pot fi realizate cu ajutorul unui software special. Prin intermediul acestui sistem, experții analizează datele interne ale unei companii. Conceptul BI se concentrează pe activitățile interdepartamentale ale unei companii, pe analiza fluxurilor materiale și informaționale, precum și pe strategiile de îmbunătățire a activităților din interiorul companiei (Brannback, 1997).

Din cauza cantității mari de date și a nevoilor uriașe de procesare, atât soluțiile de raportare dinamică, cât și data mining-ul necesită o infrastructură informațională puternică menită să permită capacități uriașe de stocare, interconectare, procesare și corelare (putem vorbi aici nu doar despre hardware, ci și despre capacitățile software, incluzând aici parametrii specifici fiecărei organizații).

Depozitul central care adaposteste totalitatea datelor colectate din sistemele informatice

reprezinta partea centrala a sistemului. Este cel mai cunoscut sub numele de Data Warehouse (Adel man & Moss, 2000). Pentru a colecta date în depozitul de date din mai multe structuri informatice, care pot fi corelate ulterior, chiar dacă provin din alte sisteme, este de obicei necesar un strat de computer pentru a colecta, curăța, filtra și transforma datele finale ale sistemelor operaționale (Zillman, 2010). De obicei, această sarcină este îndeplinită de serviciile ETL (Extract, Transformation, Load) ale sistemelor BI.

Sistemele integrate BI oferă extragerea datelor, analiza datelor elimină informațiile irelevante, managementul riscului și oferă suport pentru gestionarea deciziilor la viteză mare și cu o relevanță aproape perfectă (Rasmussen, Goldy și Solli, 2002). Afacerea se desfășoară prin sisteme IT din cadrul BI și nu depind de departamentul de calculatoare.

Instrumente BI

Necesitatea soluțiilor de Business Intelligence este evidentă, mai ales în acele companii în care top-managementul realizează că nu pot lua decizii tactice în timp util pe baza informațiilor existente sub anumite forme în interiorul companiei , nu pot armoniza strategiile pentru atingerea scopurilor și se îndreaptă periculos spre o situație de risc competitiv pe piață. Ținând cont de dinamica actuală, datele pe care le deține o companie trebuie utilizate 100%. Ele trebuie traduse în informații care să răspundă la întrebările critice ale managementului. În cazurile în care rapoartele reprezintă în continuare principalul suport pentru luarea deciziilor, prezentând toate datele necesare dar nu o analiză sau interpretare a acestora, necesitatea unui software de Business Intelligence se va impune, mai devreme sau mai târziu, într-un mod clar (Loshin, 2003). Asta pentru că mediul de afaceri actual nu acceptă altceva decât să fie bine întemeiat, rapid și bazat pe decizii informaționale de încredere care, odată luate, câștigă credibilitate și plus de valoare pentru companie.

Managementul organizațional consideră Business Intelligence un mijloc vital de îmbunătățire a activității, de obținere a unui avantaj competitiv și de atingere a obiectivelor strategice (Vitt, Luckevich și Stacia, 2002).

În România, piața soluțiilor de Business Intelligence, împreună cu cea a soluțiilor ERP - (Enterprise Resource Planning), a cunoscut o evoluție impresionantă datorită atât dezvoltării economice naționale, cât și pentru a răspunde nevoii companiilor de a rămâne competitive pe piață.

Instrumentele de lucru pe care le oferă aplicațiile de Business Intel ligence oferă departamentului managerial al companiei posibilitatea de a se implica și de a începe analiza datelor, fără a fi nevoie să aștepte ca departamentele IT să predea rapoarte complexe (Bălăceanu, 2007).

Utilizarea unei soluții de Business Intelligence nu ar trebui să se limiteze la un singur departament sau grup din cadrul unei companii. Fiecare departament poate folosi capacități specifice unei astfel de soluții (Dresner, 2010):

- Departamentul IT asigură sistemele operaționale necesare pentru celelalte departamente . Generarea de rapoarte a fost responsabilitatea tradițională a departamentelor IT, dar acestea ar trebui să fie eliberate de această povară și să ofere, în schimbul - cu timp minim, resurse de informare sau echipament - o soluție de analiză și raportare pentru toate celelalte departamente, astfel încât acestea să obțină rapid informațiile necesare.
- Departamentul financiar folosește capacitățile de Business Intelligence pentru a analiza date, a genera rapoarte și statistici financiare și pentru a lua decizii financiare cu acestea.
- Departamentul de logistică poate anticipa cererile și poate estima stocurile.
- Departamentele de marketing și vânzări pot estima vânzările, profitabilitatea și analiza comportamentul pieței pe mărci (grupuri de produse) și canale de distribuție (grupuri de clienți).

Pentru a rămâne competitive, companiile au nevoie de instrumente pentru a profita de oportunități și pentru a evita riscurile, în timp real. Ca rezultat, business-intelligence și instrumentele de raportare a afacerilor conexe trec printr-o transformare, condusă de liderii de afaceri și nevoia lor de vizibilitate în operațiunile de zi cu zi (Raisinghani, 2004).

Instrumentele de business intelligence, atunci când sunt combinate cu datele dumneavoastră operaționale, vă permit să:

Creșteți vânzările folosind instrumente de vânzare bazate pe fapte.

Mai multe probleme vechi îngreunează procesul de vânzare:

- În mod tradițional, reprezentanții de vânzări nu știu ce se vinde într-un anumit cont sau ce ar trebui să se vândă pe baza unei comparații cu conturi similare.
- Atunci când fac programări, reprezentanții de vânzări nu au adesea un „ motiv de afaceri" substanțial pentru a vedea clientul.
- Deși construirea unui mesaj personalizat, în timp util pentru fiecare cont este un instrument puternic de vânzări, metodele tradiționale de marketing fac acest lucru dificil. În consecință, multe întâlniri față în față sunt fade și neproductive . Discuțiile ocazionale despre produsele dumneavoastră sau despre compania dumneavoastră nu reprezintă un factor de diferențiere competitiv suficient – nu este suficient pentru a capta atenția clientului sau pentru a finaliza o vânzare. Vânzarea bazată pe fapte înseamnă transmiterea unui mesaj clar, personalizat, bazat pe fapte, care obligă la o întâlnire față în față cu un prospect sau un client atent. Un mesaj bazat pe fapte conține informații cheie pe care clienții dvs. le pot folosi pentru a le crește eficiența și profitabilitatea.

Cum poți depăși aceste obstacole? Cu instrumentele de business intelligence, puteți analiza de ce un produs se vinde într-un singur cont și nu bine într-un cont similar (Hoberman, 2001). Puteți identifica probleme de stoc într-un anumit magazin și puteți sugera mutarea stocului excesiv între magazine sau puteți arăta cum modificarea poziției produsului în magazin ar putea stimula vânzările. În plus, datele BI vă permit să identificați oportunitățile de vânzare încrucișată.

În plus, reprezentanții de vânzări cu acces la fapte pe laptop sunt echipați pentru a face propuneri de vânzări convingătoare în timp real. Adesea, aceasta înseamnă a ajuta clienții să ia decizii de produs sau de cantitate bazate pe analiza la fața locului a conturilor similare (Howard-Jones, 2000).

În cele din urmă, marile companii își construiesc loialitatea furnizând acces la internet la informații (White, 2000). De asemenea, clientul dvs. are nevoie de acces rapid la informații solide, un factor care poate deveni un avantaj incremental pentru organizația dvs.

Creați profituri prin direcționarea activităților profitabile.

Iată câteva probleme comune de vânzări și marketing care acționează adesea ca bariere în calea unei capacități de profit mai mari (Krizan, 1999):

- În timp ce profitul este obiectivul final în majoritatea organizațiilor, înțelegerea impactului asupra profitabilității unui produs, client, canal sau reprezentant de vânzări individual nu este la îndemâna majorității organizațiilor.
- Dacă nu înțelegem ce ne generează profitul, cum ne concentrăm eforturile și resursele? Răspunsul este că adesea ghicim sau adoptăm o „aromă a zilei". În cazuri extreme (dar nu neobișnuite), nu există nicio atenție și pur și simplu reacționăm la următorul apel telefonic.
- Deoarece este posibil să nu existe informații credibile de profitabilitate, majoritatea organizațiilor de vânzări sunt conduse de

venituri. Impingerea este creșterea vânzărilor, cu speranța că va urma profitul. Cu toate acestea, modelele bazate pe venituri tratează fiecare dolar de venit în mod egal, indiferent dacă provine dintr-o vânzare cu profit ridicat sau dintr-o vânzare cu profit scăzut.

Pentru a distruge aceste bariere, aveți nevoie de informații care vă permit să vă direcționați echipa către obiective profitabile (Anandarajan & Srinivasan, 2004). Aceleași informații vă permit să vă orientați mixul de produse către o profitabilitate sporită. Creșteți loialitatea clienților și păstrați clienții pe viață.

Creșterea bazei de clienți și păstrarea acelor clienți implică mai multe probleme:

- Reținerea clienților este problematică. O cheie pentru a vă menține clienții pe viață este să vă asigurați că sunt mulțumiți. Soluția ideală, deși dificilă, este identificarea timpurie a problemelor și corectarea lor.
- Pierderea unui client de mare valoare este un regres uriaș, deoarece acești clienți cumpără adesea produse cu o marjă de profit mare. Acești clienți high-end necesită, de asemenea, mai puțină „întreținere” și nu necesită costurile ridicate asociate cu achiziționarea și pornirea clienților.
- Când clienții sunt nemulțumiți, se vorbește. Studiile arată că, în medie, fiecare client nemulțumit își raportează experiența cu alți nouă clienți. Pe de altă parte, mulți clienți nu se plâng niciodată în mod deschis vânzătorului. Pur și simplu pleacă dintr-o dată în altă parte.

Evident, loialitatea clienților se bazează pe - satisfacția clientului. Strategia care este necesară, dar rareori aplicată, include dezvoltarea de procese care monitorizează indicatorii de satisfacție și transmiterea acestor informații la timp pentru acțiune (Lowenthal, 2003).

Ce ar trebui să măsori? În primul rând, livrările întârziate și incomplete sunt, în general, considerate drept cauza principală a nemulțumirii clienților. În ciuda importanței livrării la timp și exacte, puține firme au o idee despre situația lor în acest domeniu, fie în ansamblu, fie în ceea ce privește un anumit client. Probabil că veți dori să începeți aici, măsurând zilele dintre datele promise și cele reale de livrare, de exemplu. În mod similar, probabil că veți dori să monitorizați reclamațiile clienților, litigiile, reclamațiile și returnările. Rețineți că aveți și date care vă permit să monitorizați orice modificări ale frecvenței comenzii.

Odată ce ați identificat probleme în oricare dintre aceste domenii, veți putea să prioritizați inițiativele de îmbunătățire a proceselor în funcție de zonele de cea mai mare preocupare a clienților.

Implementarea soluțiilor BI cu aplicația Qlikview

Pentru a proiecta rapoartele de analiză am folosit aplicația QlikView, care este un instrument excelent în analiza informațiilor critice despre o afacere. QlikView este un pachet software complex și puternic BI și analiză a datelor, care oferă o modalitate mai bună de a lucra cu datele unei afaceri. Interfața grafică oferă utilizatorilor o interacțiune din ce în ce mai mare. Cu câteva clicuri pe mouse, aceștia au acces imediat la informații care merg de la nivelul general până la nivelul celor mai mici detalii. Organizațiile reușesc, astfel, să descopere informații încă nebănuite, să înțeleagă mai bine ce se întâmplă în activitatea lor curentă și, ca atare, să ia cele mai bune decizii pentru dezvoltarea lor.

Facilitățile extinse de personalizare și vizualizare a informațiilor, combinate cu capabilități avansate în colaborare și lucru de implementare, fac aplicația QlikView ușor de adaptat în cadrul organizațiilor (companii sau instituții publice) care folosesc intens datele stocate electronic. Aplicațiile QlikView sunt dezvoltate rapid, sunt ușor de administrat de departamentul IT din cadrul unei companii și oferă utilizatorilor finali o libertate nelimitată de

interogări, la orice nivel de bază de date (QlikTech International , 2008).

Din punctul de vedere al utilizatorului final, aplicația asigură două funcții importante: navigarea gratuită prin baza de date în căutarea informațiilor relevante și posibilități variate de afișare a datelor. Aceste funcții sunt strâns legate și este dificil să se facă distincția între cele două.

Căutarea prin baza de date se realizează prin specificarea criteriilor de selecție. Utilizatorul poate exprima criterii simple sau criterii combinând operatori logici în căutarea informațiilor. Aplicația permite accesul, în același timp și pe același ecran, la toate informațiile din baza de date, selecția făcându-se cu un simplu „qlik" și căutarea prin scrierea criteriilor corespunzătoare.

Specificarea modului de afișare trebuie să permită analistului să găsească modalități optime de a transforma datele extrase către un cont divin. Pe lângă posibilitățile grafice tipice de prezentare, este important ca utilizatorul să vizualizeze datele multidimensionale într-o formă tabelară. Astfel, tabelul complex poate fi utilizat pentru a grupa coloane și linii care exprimă dimensiuni diferite și niveluri de agregare diferite.

Motorul puternic Business Intelligence al analizei QlikView folosește tehnologia revoluționară AQL (Associative Query Logic), care accesează informații structurate din diverse surse într-un mod interactiv și dinamic, propulsând selecțiile de analiză pe întreaga bază de date disponibilă pentru a construi o bază de date asociativă, non-relațională și extrem de eficientă (QlikTech International).

AQL oferă QlikView posibilitatea de a lucra cu milioane de celule de date și totuși de a răspunde la întrebări în mai puțin de o secundă. Prin înlocuirea tehnologiei relaționale clasice cu AQL, QlikView înlocuiește nevoia de pre-agregare a datelor.

În plus, oferă posibilitatea conectării la orice sursă de date (ERP, CRM, Microsoft Excel, loguri, baze de date Access), realizând astfel adunarea informațiilor generate de multitudinea de aplicații independente utilizate în cadrul unei companii.

Orice obiectiv din QlikView - de la liste la grafice și tabele - este accesibil printr-un „clic". QlikView le permite utilizatorilor să-și găsească propriul drum spre analiza și înțelegerea lucrurilor.

Qlik View este soluția de business intelligence care extinde conceptul de simplificare a analizei pentru toată lumea, mai mult decât oricând (Swoyer, 2008). Facilități extinse pentru personalizarea și vizualizarea informațiilor, combinate cu abilități avansate de lucru în cooperare, fac QlikView să fie ușor de adaptat în cadrul organizațiilor (companii și instituții publice) care utilizează intens stocuri de date electronice.

Oferte Qlik View (Manohar, 2008):

- Tablouri de bord personalizate;
- Un motor de raportare puternic - combină și distribuie rapid și ușor datele din mai multe surse;
- Soluții flexibile - utilizatorii Qlik View se pot conecta la internet;
- Aplicații personalizate - posibilitatea de a dezvolta soluții foarte rapide 100% personalizate.

Cazul de studiu A: Exemplu de management al vânzărilor

Pentru a da un exemplu am considerat o companie care se ocupa de distributia produselor. Compania are mai multe depozite situate la diferite adrese si furnizeaza produse catre mai multi clienti din toata tara. Informațiile utilizate se referă la:

- *Articole* caracterizate prin: Cod produs, Nume produs, Greutate, Grup de produse, Tip grup;
- *Clienți* definiți prin: Cod client, Nume client, Cod locație, Nume locație client,

Grup de clienți, Tip grup de clienți, Departament, Localitate, Cod de facturare;

- *Titlul facturii* care cuprinde: ID, Codul de facturare, Data, Locația depozitului, Depozitul și Factura
- *Linii de factură* formate din: ID, Cod produs, Cantitate și Preț.

Cea mai importantă operație care se poate face foarte ușor cu QlikView este foaia de calcul *„Filtrare"* . Acest lucru permite vizualizarea mai multor informații în același timp. Operatiile care se pot face pe aceasta pagina sunt:

- Selecția simplă sau multiplă: de exemplu, - dacă selectăm un anumit produs, putem vizualiza informații despre numele, tipul clientului și locația căruia i-a fost distribuit produsul, despre grupul de produse la care se află produsul respectiv , depozitul, cantitatea livrată și prețul produsului, despre facturile eliberate pentru vânzarea produsului.

- Căutarea: de exemplu, dacă dorim să găsim un număr de factură pentru a vedea informațiile cuprinse în această anumită factură (produs vândut, data lansării, cantitate, preț), trebuie să selectăm lucrul corespunzător facturii și să introducem numărul facturii. Pe măsură ce numerele sunt introduse, sunt selectate toate bancnotele care au valorile specificate cuprinse în numărul lor (vezi Figura 1).

Un lucru foarte important pentru desenarea tuturor foilor de calcul este dimensiunea stabilită ca reprezentativă pentru acestea. Astfel am folosit ca dimensiuni : ora, locația depozitelor, clienții, produsele etc. Acestea pot fi selectate și modificate pe fiecare foaie și putem folosi combinații ale acestor dimensiuni pentru a defini grupuri.

Folosind informațiile preluate din baza de date descrisă mai sus am realizat următoarele foi de calcul:

A.1. Harta vânzărilor: unde vânzările din fiecare depozit sunt reprezentate grafic pentru cei selectați

Figure 1. Filter page

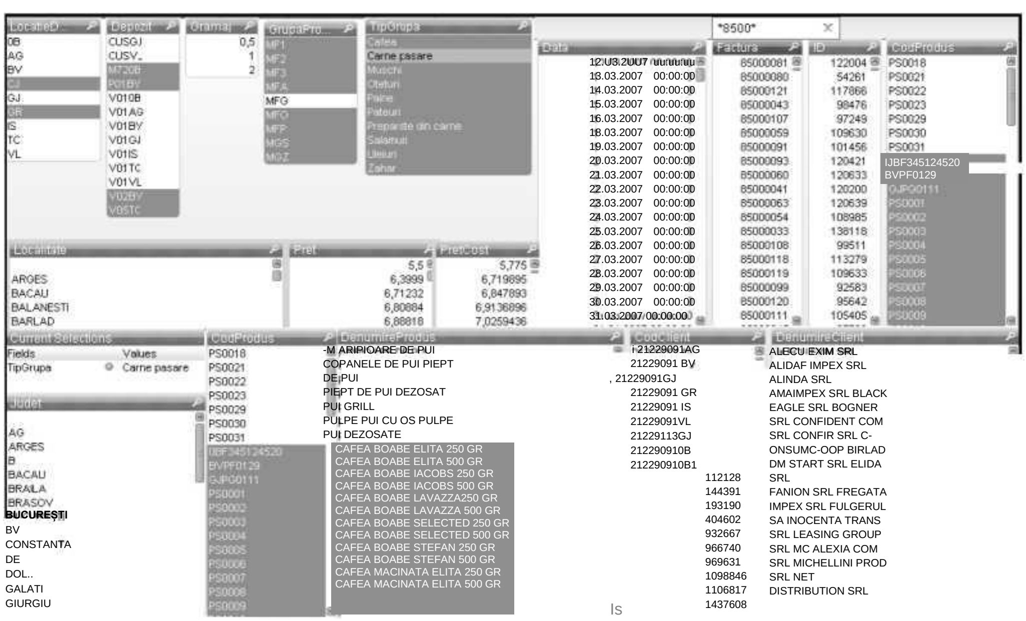
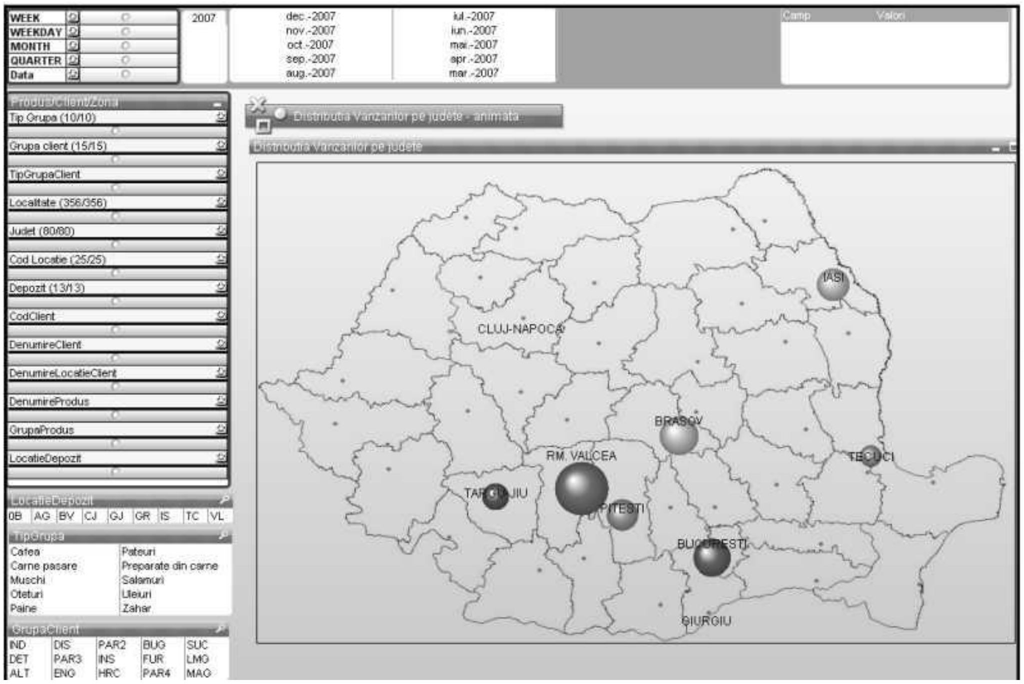


Figure 2. The sales map



perioadă. Putem obține o imagine clară a vânzărilor din fiecare zi, săptămână sau lună, pentru un anumit grup de produse sau pentru un anumit grup de clienți. (vezi Figura 2)

A.2. Evoluția periodică a cantității vândute . În acest grafic este prezentată o analiză detaliată a vânzărilor prin determinarea evoluției cantității vândute dintr-un grup de produse în fiecare lună a anului. Dimensiunile acestui grafic pot fi modificate astfel încât cantitățile vândute să poată fi afișate în altă perioadă de timp (în weekend, săptămânal, zilnic, anual etc.). Totodată, poate fi afișată și evoluția cantităților vândute, din diferite grupe de produse sau, simultan, din două sau mai multe grupe (Figura 3).

A.3. Evolutia clientilor. In acest grafic, pentru fiecare tip de clienti, sunt prezentate grupele de produse si valorile corespunzatoare acestora, ca cantitate si valoare, precum si evolutia preturilor (de cate ori a fost modificat pretul), pretul mic, mediu si mare de vanzare al produselor din grupa respectiva si abaterea standard. (vezi Figura 4). Toate aceste informații pot fi afișate pentru fiecare client parțial, pentru fiecare produs sau depozit, sau prin selecție, pentru diferite valori.

A.4. Raportul cu referire la evolutia numarului de clienti, a numarului de produse distribuite si a cifrei de afaceri din vanzari. Din raport se poate face o analiza a evolutiei lunare a vanzarilor. In figura 5 se prezinta evolutia cifrei de afaceri din vanzari, insa prin alegerea dintr-un meniu se pot trasa diagrame pentru numarul de clienti sau pentru produse.

Din tabelul alăturat diagramei se pot face alte selecții, de exemplu putem alege să desenăm diagrama pentru un anumit grup de produse, pentru un anumit client, pentru o anumită zonă geografică.

Figura 3. Evoluția cantității vândute dintr-o grupă de produse

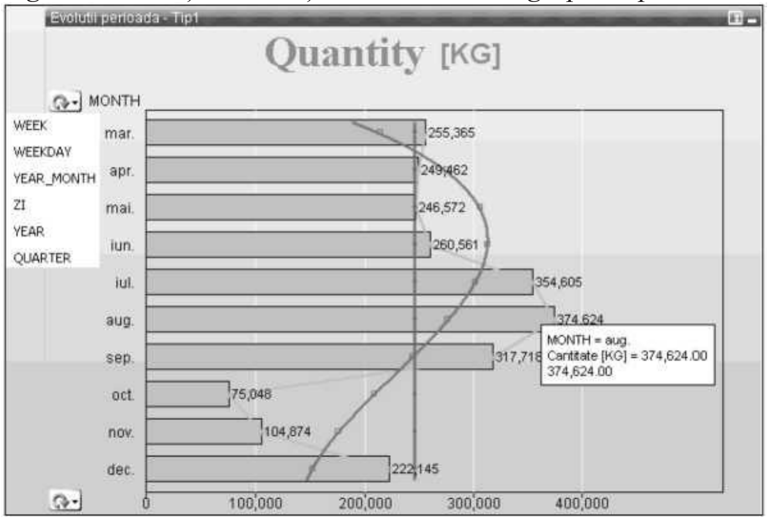
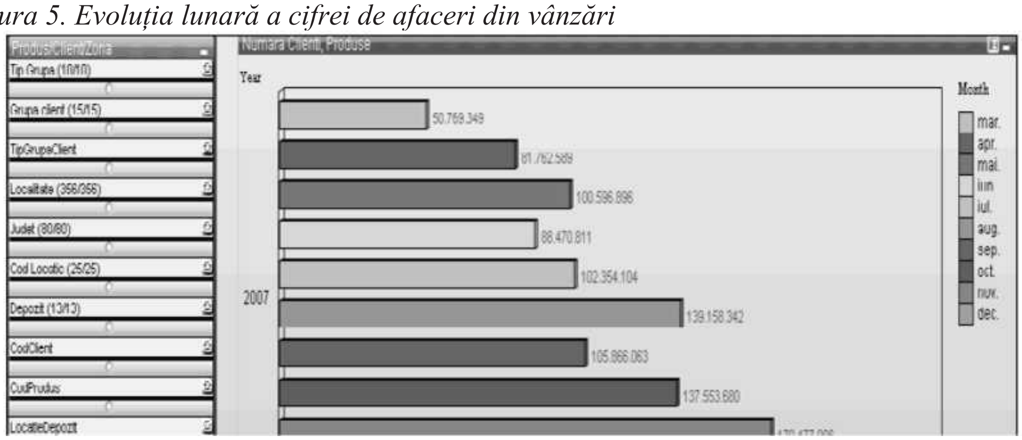


Figura 4. Evoluția clienților

Evolutie client - valori pret pe bucata

Type Customer	Groups of products	Value RON	Quantity BUC	Quantity KG	Number of prices	Hight Price	Low Price	Average Price	Price KG	Standard Deviation
		1,138,217,229	137,536,726	137,541,314	373	1,129.0500	0.0000	8.2757	8.2755	7.2984
Non Parteneri	Cafea	13,301,784	2,073,125	2,073,125	60	120.0000	0.6000	6.4163	6.4163	6.6972
Parteneri	Cafea	2,894,027	388,099	387,849	51	1,129.0500	0.8000	7.4569	7.4617	70.3701
Parteneri	Carne pasare	283,218,731	31,873,428	31,870,135	58	28.0000	6.7123	8.8857	8.8866	1.9755
Non Parteneri	Carne pasare	50,324,460	5,820,968	5,820,340	43	12.5000	5.5000	8.6454	8.6463	1.4838
Non Parteneri	Muschi	19,481,694	1,943,499	1,943,523	40	26.0000	7.0000	10.0240	10.0239	1.5635
Parteneri	Muschi	6,538,474	701,437	710,172	34	31.6000	6.9479	9.3215	9.2069	5.3502
Non Parteneri	Oteturi	28,161,029	2,894,180	2,894,180	47	12.8000	7.4000	9.7302	9.7302	1.7172
Parteneri	Oteturi	3,608,085	385,950	385,950	26	12.0000	6.7150	9.3486	9.3486	1.5307
Parteneri	Paine	63,036,901	7,280,711	7,280,711	57	10.8080	6.6283	8.6581	8.6581	1.4588
Non Parteneri	Paine	22,789,789	2,537,115	2,537,115	52	12.1000	4.2000	8.9826	8.9826	1.8452
Non Parteneri	Pateuri	438,766,715	57,515,541	57,515,541	142	12.8000	0.4000	7.6287	7.6287	2.3347
Parteneri	Pateuri	118,223,664	14,307,485	14,307,485	92	11.0975	0.0000	8.2631	8.2631	2.1887
Non Parteneri	Preparate din carne	24,176,516	2,890,248	2,890,248	52	16.0000	6.0000	8.3649	8.3649	2.0358
Parteneri	Preparate din carne	16,725,977	1,945,035	1,945,035	45	10.9045	5.7000	8.5993	8.5993	1.1608
Parteneri	Salamuri	9,556,077	1,092,004	1,092,004	78	19.3000	4.8250	8.7510	8.7510	2.1145
Non Parteneri	Salamuri	4,005,182	370,310	370,310	49	18.0000	5.0000	10.8158	10.8158	2.6393
Non Parteneri	Uleiuri	8,784,916	794,443	794,443	57	14.3000	6.8000	11.0580	11.0580	1.9058
Parteneri	Uleiuri	24,622,964	2,723,133	2,723,133	54	11.8695	6.9619	9.0421	9.0421	1.7192

Figura 5. Evoluția lunară a cifrei de afaceri din vânzări



zonă, pentru un anumit grup de clienți etc. De fapt, aceste selecții se pot face în cadrul oricărei foi de calcul construite cu ajutorul aplicației QlikView.

A.5. Variații la vânzări . În acest grafic sunt determinate diferențele dintre două zile în luni diferite. Astfel, pentru a exemplifica, am considerat o zi din august și la 20 de zile distanță, o zi din iulie (vezi Figura 6). Se remarcă diferențele dintre cantitățile vândute, valoarea produselor și prețul fiecărui produs care se regăsește în grupul de produse existent.

Acest grafic poate fi modificat cu usurinta prin modificarea dimensiunilor, in acest fel, vizualizand aceleasi informatii grupate diferit. De exemplu, putem găsi diferențe de cantități, valori și prețuri pentru un grup de produse, sau pentru alți clienți sau tipuri de clienți (parteneri sau neparteneri), sau din anumite depozite, sau dintr-o localitate, etc. Se pot face și selecții, de exemplu, putem alege să facem o statistică doar pentru un anumit grup de produse, pentru un anumit grup geografic de clienți, pentru o anumită zonă geografică, clienți, etc. poate fi realizat în toate documentele contabile construite prin intermediul acestei aplicații QlikView (Figura 7).

A.6. Evolutie comparativa unde facem o analiza detaliata a vanzarilor urmarind mai multe dimensiuni reprezentate grafic pe o axa sau doua. Aici putem stabili dacă există sau nu corelație logică între dimensiunile alese, pe anumite perioade de timp, de exemplu între prețul mediu și cantitate (se poate studia ce se întâmplă cu cantitatea dacă prețul mediu crește, sau invers) (vezi Figura 8)

A.7. Comparații pe anumite perioade, cum ar fi:

- *Comparații între zilele săptămânii.* Construim evoluția într-o anumită zi a săptămânii a valorii , prețului mediu și cantității vândute. De exemplu, stabilind data de 01.08.2007 obținem date specifice pentru cele trei dimensiuni doar pentru ziua de miercuri din luna curentă sau anterioară (luăm în calcul ultimele 4 săptămâni) și comparăm aceste zile între ele pentru a putea

Figura 6. Variații ale vânzărilor

friiFiiiiciirc

Grup de produse	J Numele produsului	Până la 8.2007	%8,2007	RON/ T08.2007	Până la 7,2007	%7,2007	RON/ T07.2007	DiH To	RONAo	RON	Diferențele și cantitatea	Diferențe de preț
	MUȘCHI DOSAR ALDIS	538	0,01%	13.049	3.124	0,04%	9.700	-2.586	3.35	-23.282	-33.746	10.464
i'1F1	MUȘCHI DOSAR CAROLI	11.660	0,13%	12.660	12.812	0,14%	9.800	-1.152	2,86	22.060	-14.585	36.645
	DOSAR MUȘCHI CRIS-	32.800	0,37%	10.533	42.920	0,48%	8.487	-10.120	2.05	-18.783	-106.592	87.809
	MUȘCHI FILE PRODA...	602.350	6,80%	9.563	610.320	6,89%	7.815	-7.970	1,77	1.002.770	-76.377	1.079.147
	PATE ARDEAL PORC	16.130	0,18%	0,478	15.320	0,17%	0,400	810	0,08	1.576	387	1.189
	PATE ARDEAL PUI	4.700	0,05%	0,600	7.205	0,08%	0,600	-2.505	0,00	-1.503	-1.503	0
	PATE BUCEGI	3.868.800	43,65%	9.577	3.551.880	40,12%	7.841	316.920	1,74	9.204.066	3.035.254	6.168.812
	PATE SIBIU GASCA	71.590	0,81%	6.430	45.000	0,51%	5.899	26.590	0,53	194.894	170.980	23.914
	PATE SIBIU PORC	630.070	7,11%	5.735	1.046.000	11,81%	5.138	-415.930	0,60	-1.760.497	-2.385.326	624.829
	PATE SIBIU PUI	2.452.780	27,68%	6.173	2.336.685	26,39%	5.570	116.095	0,60	2.124.999	716.668	1.408.331
	CARNATI AFUMAȚI	1.650	0,02%	9.245	300	0,00%	7.607	1.350	1,64	12.971	12.480	491
	CARNATI ARDELENE..	59.050	0,67%	9.100	84.303	0,95%	7.463	-25.253	1,64	-91.816	-229.792	137.976
	CARNATI CABANOS	2.660	0,03%	10.792	1.900	0,02%	9.742	760	1.05	10.196	8.202	1.995
	CARNATI OLTENEȘTI	65.000	0,73%	8.941	45.000	0,51%	7.270	20.000	1,67	254.003	178.813	75.190
	CRENVUSTI DE PORC	155.175	1,75%	6.506	131.150	1,48%	6.101	24.025	0,40	209.380	156.302	53.078
	CRENVUSTI DE VITA	28.160	0,32%	10.897	31.720	0 36%	10.421	-3.560	0,48	-23.708	-38.793	15.084
	RULADA DE PORC	30	0,00%	8.500	30	0,00%	7.500	0	1.00	30	0	30
	RULADA DE VITA	484.720	5,47%	9.173	533.400	6,02%	7.576	-48.680	1,60	405.058	-446.521	851.578
	CAFEA BOABE ELIT...	194.835	2,20%	6.137	219.125	2,47%	6.132	-24.290	0,00	-148.035	-149.064	1.029
	CAFEA BOABE IAC...	5.370	0,06%	8.761	2.800	0,03%	7.429	2.570	1.33	26.247	22.517	3.730
	CAFEA BOABE IAC...	12.240	0,14%	8.734	12.400	014%	7.578	-160	1.16	12.937	-1.397	14.335
	CAFEA BOABE LAV...	1.420	0,02%	10.768	1.300	0 01%	8.250	120	2,52	4.565	1.292	3.273
	CAFEA BOABE SEL...	1.640	0,02%	12.301	840	0,01%	10.223	800	2.08	11.586	9.840	1.746
rfGS	CAFEA BOABE STE...	80.760	0,91%	9.000	39.920	0,45%	9.000	40.840	0,00	367.560	367.560	0
	CAFEA MACINATAE...	14.920	0,17%	0,600	15.059	0,17%	0,600	-139	0,00	-83	-83	0
	CAFEA MACINATA 1...	2.400	0,03%	6.959	5.360	0 06%	6.618	-2.960	0,34	-18.771	-20.599	1.829
	CAFEA MACINATA 1...	51.400	0,58%	8.744	35.840	0,40%	7.469	15.560	1.28	181.773	136.061	45.712
	CAFEA MACINATA L...	400	0,00%	9.300	11.920	0,13%	7.720	-11.520	1,58	-88.299	-107.136	18.837
	CAFEA MACINATA...	9.239	0,10%	0,800	10.041	0,11%	0,800	-802	-0,00	-642	-642	-0

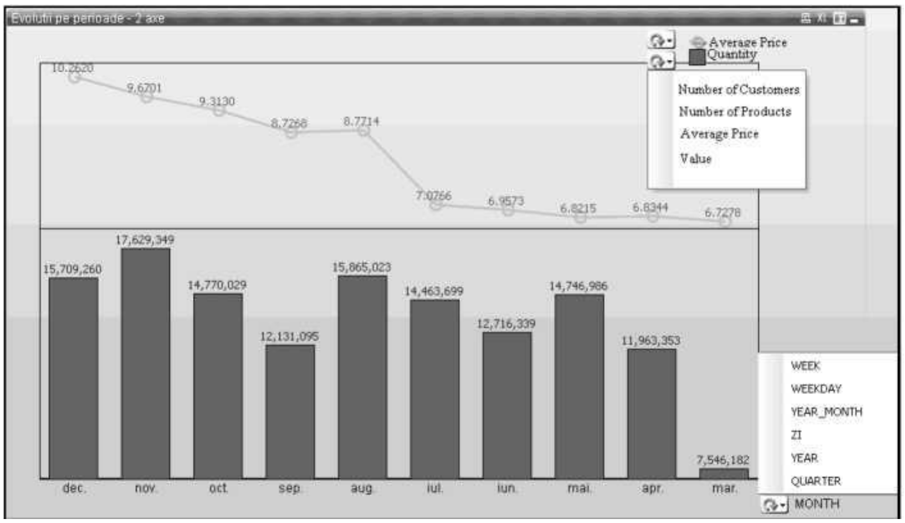
Figura 7. Variații ale vânzărilor pentru grupele de produse



Variatii vanzari

Group of Product	Type of Group	To 8,2007	%8,2007	RON / TO8,2007	To 7,2007	%7,2007	RON / TO7,2007	Diff To	Differences RON/to	Differences RON	Differences quantity	Differences price
MF1	Muschi	647,348	4.08%	9.689	669,176	4.63%	7.905	-21,828	1.78	982,765	-211,502	1,194,267
MF2	Pateuri	7,044,070	44.40%	7.989	7,002,090	48.41%	6.643	41,980	1.35	9,763,536	335,398	9,428,138
MF3	Salamuri	130,035	0.82%	9.006	109,579	0.76%	7.509	20,456	1.50	348,275	184,237	164,038
	Uleiuri	324,512	2.05%	10.039	181,280	1.25%	8.518	143,232	1.52	1,713,824	1,437,962	275,862
MFA	Paine	1,097,740	6.92%	9.155	1,149,340	7.95%	7.418	-51,600	1.74	1,523,566	-472,378	1,995,944
MFG	Carne pasare	5,109,929	32.21%	9.638	3,751,986	25.94%	7.405	1,357,943	2.23	21,466,269	13,087,775	8,378,495
MFO	Oteturi	340,320	2.15%	9.863	417,840	2.89%	8.318	-77,520	1.55	-118,949	-764,548	645,599
MFP	Preparate din carne	796,445	5.02%	8.695	827,803	5.72%	7.428	-31,358	1.27	776,115	-272,662	1,048,777
MGS	Cafea	374,624	2.36%	6.935	354,605	2.45%	6.343	20,019	0.59	348,838	138,839	209,999

Figura 8. Evoluție comparativă



stabiliți dacă a existat sau nu o evoluție a vânzărilor (Figura 9).

Comparațiile de perioade erau făcute folosind aceleași dimensiuni, dar stabilim o anumită perioadă pentru care dorim să vizualizăm evoluția vânzărilor. De exemplu, dacă folosim o perioadă de 7 zile, asta nu înseamnă că am construit evoluția pentru acea săptămână, ci pentru o perioadă de 7 zile anterioară datei de analiză.

Comparatii lunare - trasam evolutia vanzarilor in urma celor trei dimensiuni pentru fiecare dintre cele 12 luni anterioare datei de analiza.

A.8. The analiza marjei pe produs si client. Analiza în profunzime a marjei totale a companiei înseamnă studierea principalelor marje ale produselor și stabilirea influenței factorilor direcți și indirecti asupra acestora. Figura 10 poate oferi analiza marjei pentru clienți pentru o anumită perioadă de timp (an, lună, zi) și, de asemenea, marja produsului prin selectarea meniului atașat.

Pot fi realizate și comparații între marjă și valoare atât pentru produse, cât și pentru clienți (Figura 11).

A.9. Evaluare „Ce-ar fi”. Acest raport arată cum se modifică valoarea marjei dacă prețul și/sau cantitatea produsului se modifică (crește sau scade).

Deciziile manageriale privind prețurile de vânzare ar trebui să ia în considerare cele două componente ale prețului de vânzare:

Figura 9. Comparații zile ale săptămânii

Evolutie zi - Valoare RON

Location of Deposit	T-0 (01.08.2007)	T-7 (25.07.2007)	T-14 (18.07.2007)	T-21 (11.07.2007)	Coloana2/ Coloana3	Difference T0-T7	Difference T0-T14	Difference T0-T21
	4,344,112	4,634,616	3,949,187	3,687,886	93.73%	-290,504	394,926	656,226
AG	259,812	320,942	463,697	465,338	80.95%	-61,130	-203,885	-205,526
BV	655,476	693,099	843,129	699,785	94.57%	-37,623	-187,654	-44,309
TC	293,085	424,314	273,638	308,544	69.07%	-131,229	19,447	-15,459
IS	270,244	282,547	195,321	166,160	95.65%	-12,303	74,923	104,084
VL	1,249,132	1,920,804	987,698	1,103,699	65.03%	-671,672	261,434	145,433
GJ	402,850	363,064	321,544	205,321	110.96%	39,787	81,306	197,530
OB	1,213,513	629,845	864,159	739,040	192.67%	583,669	349,354	474,474

Evolutie zi - Pret Mediu

Location of Deposit	T-0 (01.08.2007)	T-7 (25.07.2007)	T-14 (18.07.2007)	T-21 (11.07.2007)	Coloana2/ Coloana3	Difference T0-T7	Difference T0-T14	Difference T0-T21
	8.1836	7.5772	6.8173	6.5507	108.00%	0.6064	1.3663	1.6329
IS	7.8514	6.8770	7.7202	7.2591	114.17%	0.9744	0.1312	0.5923
GJ	7.8178	7.1077	6.5836	7.0605	109.99%	0.7100	1.2342	0.7572
BV	7.8154	7.7810	7.0314	6.5603	100.44%	0.0344	0.7840	1.2551
AG	7.5902	6.6283	6.2392	6.2253	114.51%	0.9619	1.3510	1.3649
VL	8.5382	7.9768	7.1032	6.9411	107.04%	0.5614	1.4350	1.5971
TC	8.1639	7.7182	7.2487	6.4498	105.78%	0.4458	0.9152	1.7142
OB	8.3934	7.3055	6.4432	6.0212	114.89%	1.0879	1.9502	2.3722

Evolutie zi - Cantitati KG

Location of Deposit	T-0 (01.08.2007)	T-7 (25.07.2007)	T-14 (18.07.2007)	T-21 (11.07.2007)	Coloana2/ Coloana3	Difference a T0-T7	Difference T0-T14	Difference T0-T21
	530,830	611,653	579,290	562,978	86.79%	-80,823	-48,460	-32,148
VL	146,300	240,800	139,050	159,010	60.76%	-94,500	7,250	-12,710
TC	35,900	54,976	37,750	47,838	65.30%	-19,076	-1,850	-11,938
AG	34,230	48,420	74,320	74,750	70.69%	-14,190	-40,090	-40,520
IS	34,420	41,086	25,300	22,890	83.78%	-6,666	9,120	11,530
BV	83,870	89,076	119,910	106,670	94.16%	-5,206	-36,040	-22,800
GJ	51,530	51,080	48,840	29,080	100.88%	450	2,690	22,450
OB	144,580	86,215	134,120	122,740	167.70%	58,365	10,460	21,840

Figura 10. Marja la clienți pentru o singură lună

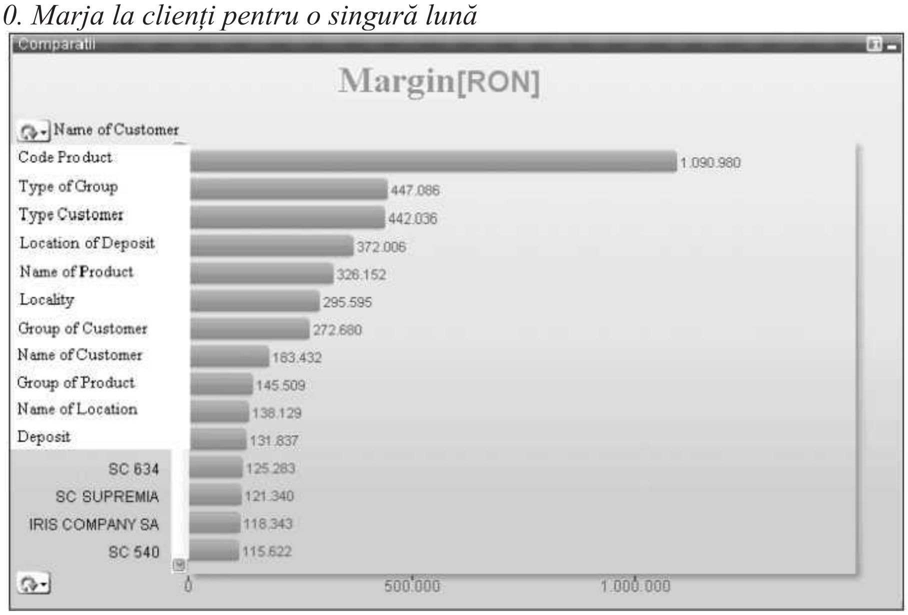


Figura 11. Comparații marjă-valoare



- Prețul de achiziție al mărfurilor;
- Marja comercială.

Marja comercială, cunoscută și sub denumirea de adaos comercial, ar trebui să fie decontată astfel încât să permită recuperarea costurilor cu bună circulație, inclusiv taxele privind buna circulație (valoarea expedierii produsului, depunerea și evaluarea, taxele de piață etc.) și obținerea unui anumit profit.

Managerul unei companii trebuie să facă simulări pentru modificarea prețurilor, a cantității de vânzare sau a costurilor de cumpărare.

De exemplu:

- Dacă costul de cumpărare crește cu un număr sau cu procente mai mari decât procentul de creștere a prețului produsului, marja va crește; în caz contrar, marja va scădea;
- Dacă cantitatea și prețul cresc, va crește și marja;
- Dacă costul de cumpărare crește mai mult decât valoarea prețului, cantitatea produsului trebuie să crească considerabil, astfel încât marja să crească (Figura 12).

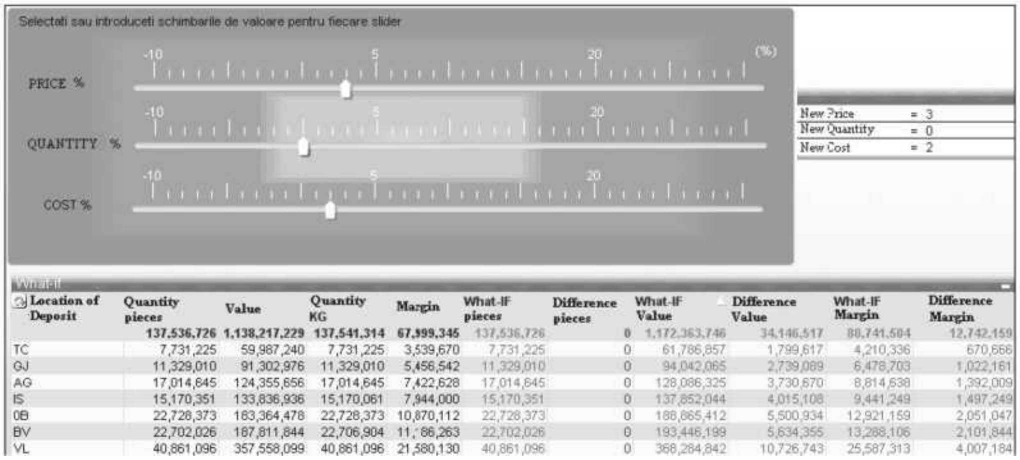
A.10. Indicatorii cheie de performanță (KPI). Indicatorii cheie de performanță sunt - importanți pentru echipe, manageri sau companii pentru a evalua rapid progresul către obiective măsurabile.

Fiecare zonă de business poate alege să urmeze alte tipuri de KPI, în funcție de obiectivele care urmează să fie îndeplinite. De exemplu, pentru a crește satisfacția clienților, un centru de apeluri poate avea ca scop să se stabilească să răspundă la un anumit număr de apeluri telefonice într-o perioadă mai scurtă de timp (Figura 13).

O altă posibilitate este ca departamentul de vânzări să folosească KPI-uri pentru a stabili obiective de performanță , cum ar fi numărul de produse noi vândute în fiecare lună. Alte exemple de astfel de indicatori ar putea fi definite:

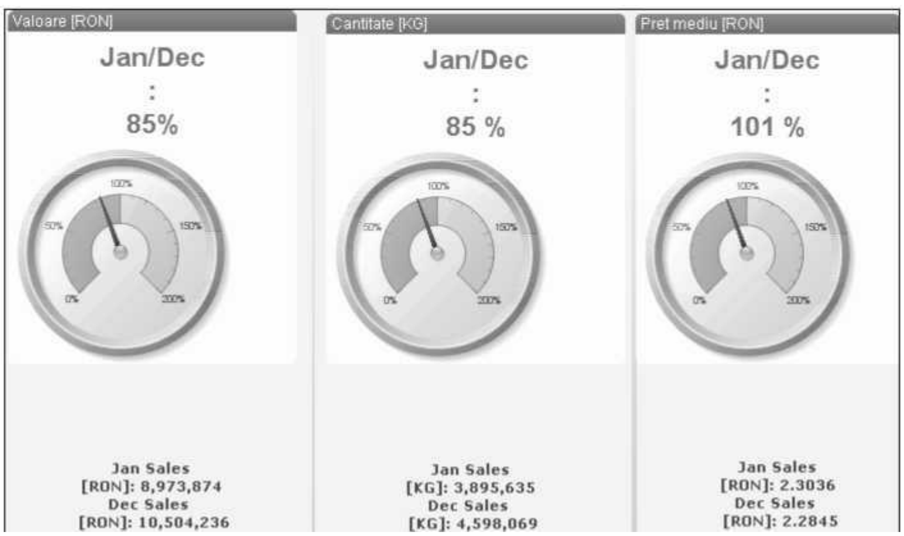
- Venitul mediu pe client;
- Vânzări versus țintă pentru fiecare angajat al departamentului de vânzări;
- Rata de succes (numărul de contracte semnate din total).

Figura 12. Evaluări ce se întâmplă dacă".



Location of Deposit	Quantity pieces	Value	Quantity KG	Margin	What-IF pieces	Difference pieces	What-IF Value	Difference Value	What-IF Margin	Difference Margin
	137,536,726	1,138,217,229	137,541,314	67,999,345	137,536,726	0	1,172,363,746	34,146,517	80,741,504	12,742,159
TC	7,731,225	59,987,240	7,731,225	3,539,670	7,731,225	0	61,786,857	1,799,617	4,210,336	670,666
GJ	11,329,010	91,302,976	11,329,010	5,456,542	11,329,010	0	94,042,065	2,739,089	6,478,703	1,022,161
AG	17,014,645	124,355,656	17,014,645	7,422,628	17,014,645	0	128,086,325	3,730,670	8,814,638	1,392,009
IS	15,170,351	133,836,936	15,170,061	7,944,000	15,170,351	0	137,852,044	4,015,108	9,441,249	1,497,249
0B	22,728,373	183,364,478	22,728,373	10,870,112	22,728,373	0	188,865,412	5,500,934	12,921,159	2,051,047
BV	22,702,026	187,811,844	22,706,904	11,186,263	22,702,026	0	193,446,199	5,634,355	13,288,106	2,101,844
VL	40,861,096	357,558,099	40,861,096	21,580,130	40,861,096	0	368,284,842	10,726,743	25,587,313	4,007,184

Figura 13. KPI



În cazul de față am considerat ca indicatori de performanță: valoarea produselor, cantitatea vândută și prețul mediu și am luat în considerare zilele lunii curente și zilele ultimei luni până în aceeași zi.

Cazul de studiu B: Exemplu de analiză a resurselor umane

Pentru exemplificare, consider o firmă care se ocupă cu analiza resurselor umane în cadrul unei companii. Datele referitoare la resursele umane sunt prelucrate în timp util și se pot obține analize precum: analiza forței de muncă, absenteismul, orele productive, cheltuielile cu personalul, zilele de formare etc. Analizele simple și comparative, exemplele și statisticile prezentate într-un grafic corespunzător sunt mijloace importante de susținere a deciziei, soluția răspunzând nevoilor companiei pe termen scurt, mediu și lung.

O parte din rapoartele concepute pentru realizarea unei analize a resurselor umane în cadrul unei companii sunt prezentate în următoarele:

B.1. ***Evolutia salariului pe luna*** pentru fiecare - angajat al companiei. Acest raport arată salariul standard, salariul brut, categoria de stimulente primite pe o perioadă de trei luni (așa cum a fost selectat) de fiecare angajat. Pentru fiecare angajat, diferențele de salariu standard, de salariu brut pe lună, precum și perioadele de timp în care i-au fost acordate stimulente pot fi observate cu ușurință (vezi Figura 14). Informațiile din acest tabel pot fi rearanjate. Prin vizarea lunii, aceasta va deveni antet de coloană și putem vedea valoarea celor trei componente (salariul standard, salariul brut, categoria de stimulente) pentru fiecare lună. În același timp, putem face selecții precum: pentru a vizualiza informații despre un anumit departament, pe o anumită poziție etc.

B.2. ***Analiza salariului standard :*** departamentele din cadrul unei companii și pozițiile din cadrul departamentelor sunt prezentate sub forma unui tabel (vezi Figura 15). Pentru fiecare post, pe o perioadă de trei luni, se calculează următoarele informații : numărul de angajați cu același post, suma totală și media salariului standard lunar, precum și salariul standard minim și maxim dat într-o lună. Acest tabel poate fi modificat, doar cu câteva „clicuri”, pentru a obține aceeași declarație pentru fiecare angajat , examinând diferențele de salariu pentru același salariat dar și diferențele de salariu pentru doi angajați cu aceeași funcție. Evoluția lunară a acestor parametri este ușor de urmărit, putând fi făcute comparații între luni neconsecutive.

B.3. ***Evolutia costurilor*** contine graficul cu valorile lunare pe salariul net, salariul brut, salariul standard si pe costul total pe o perioada de trei luni. Acest grafic permite managerului să observe diferențele lunare dintre cheltuielile cu angajații și oferă suport informatic pentru controlul creșterilor salariale în cadrul unei firme cu o decizie descentralizată și cu

Figura 14. Evoluția salariului pe lună

	Standard Salary				Gross Salary				Incentive Category			
Month	Total	10/2008	09/2008	08/2008	Total	10/2008	09/2008	08/2008	Total	10/2008	09/2008	08/2008
NAME	Total				Total				Total			
Total	12,886,680	4,436,036	4,240,520	4,210,124	13,523,289	4,557,859	4,353,297	4,612,133	2,509,794	685,721	698,633	1,125,440
Popescu Ion 646	38,730	12,910	12,910	12,910	33,852	9,200	9,164	15,488	8,910	0	0	8,910
Popescu Ion 567	47,046	15,682	15,682	15,682	33,415	11,153	11,131	11,131	0	0	0	0
Popescu Ion 3616	47,046	15,682	15,682	15,682	33,393	11,131	11,131	11,131	0	0	0	0
Popescu Ion 876	29,580	9,860	9,860	9,860	28,499	10,499	6,999	11,001	10,572	4,932	0	5,640
Popescu Ion 781	26,916	9,158	9,158	8,600	26,308	6,501	6,500	13,307	10,148	0	0	10,148
Popescu Ion 3612	0	0	0	0	25,243	15,717	4,763	4,763	9,200	9,200	0	0
Popescu Ion 4087	23,550	7,850	7,850	7,850	24,746	5,594	5,580	13,572	11,271	0	0	11,271
Popescu Ion 4621	0	0	0	0	23,814	7,938	7,938	7,938	0	0	0	0
Popescu Ion 4622	27,000	9,000	9,000	9,000	23,689	6,413	6,388	10,888	6,340	0	0	6,340
Popescu Ion 4112	25,500	8,500	8,500	8,500	22,665	6,032	6,032	10,601	6,435	0	0	6,435
Popescu Ion 553	21,513	7,171	7,171	7,171	20,060	5,090	5,097	9,873	6,739	0	0	6,739
Popescu Ion 595	17,280	6,340	6,340	4,600	20,034	8,801	4,500	6,733	10,944	6,059	0	4,885
Popescu Ion 4309	16,200	5,800	5,200	5,200	19,454	4,117	3,696	11,641	11,200	0	0	11,200
Popescu Ion 4736	6,900	2,500	2,200	2,200	19,382	6,731	7,488	5,163	20,403	6,983	8,347	5,073
Popescu Ion 566	21,390	7,130	7,130	7,130	19,213	5,091	5,061	9,061	5,636	0	0	5,636
Popescu Ion 3509	27,000	9,000	9,000	9,000	19,189	6,413	6,388	6,388	0	0	0	0
Popescu Ion 154	27,000	9,000	9,000	9,000	19,189	6,413	6,388	6,388	0	0	0	0
Popescu Ion 2876	25,800	8,600	8,600	8,600	18,345	6,104	6,104	6,137	46	0	0	46
Popescu Ion 4638	19,500	6,500	6,500	6,500	17,990	4,612	4,612	8,766	5,850	0	0	5,850
Popescu Ion 4498	15,000	5,000	5,000	5,000	16,891	5,004	5,322	6,565	8,800	2,050	2,500	4,250
Popescu Ion 594	17,130	5,710	5,710	5,710	16,873	4,053	8,767	4,053	6,629	0	6,629	0
Popescu Ion 2529	18,310	6,300	6,300	5,710	16,385	4,862	4,470	7,053	4,226	0	0	4,226
Popescu Ion 4610	13,500	4,500	4,500	4,500	16,095	3,315	6,392	6,388	9,000	0	4,500	4,500
Popescu Ion 4114	16,500	5,500	5,500	5,500	15,836	3,919	4,109	7,808	5,785	0	285	5,500

Figura 15. Analiza salariului standard

many employees. The total cost and the wages display the same trend, because they are in a direct connected. Anyway, the share of wages in the total cost is more than 55%. If the manager makes a connection between this trend of the wages and of the total cost with sales development, he will have a full image ofthe firm profitability and its development. So, his decisions can be supported with concrete data and can aim each worker or each department (Figure 16).

B.4. Evolution of pay rise contains for each employee the minimum standard wage and the maximum standard age the difference between maximum and minimum, the percentage of the difference and the average standard salary over a three month period of time (see Figure 17). The last column shows the number of months with pay rise.

DEPJIAME Q	-^FUNCȚIE	Lună	NUME	I Numărul de . .,,.		AnanigH	Vtinim	Maxim
	-	- Total		1	1.250	1.250	1.250	1.250
		08/2008 -	Popescu Ion 285	1	1.250	1.250	1.250	1.250
	Data analistului	09/2008 -	Popescu Ion 285	1	1.250	1.250	1.250	1.250
		10/2008 -	**Popescu Ion 285**	1	1.250	1.250	1.250	1.250
		- Total		1	1.250	1.250	1.250	1.250
		08/2008 -	Popescu Ion 283	1	1.250	1.250	1.250	1.250
	Manager asistent	**09/2008 -**	**Popescu Ion 283**	1	1.250	1.250	1.250	1.250
		10/2008 -	Popescu Ion 283	1	1.250	1.250	1.250	1.250
Administrare		- Total		3	2.750	917	850	1.000
Revista Retea			Popescu Ion 284	1	1.000	1.000	1.000	1.000
		08/2008	Popescu Ion 286	eu	900	900	900	900
			Popescu Ion 287	■1	850	850	850	850
			Popescu Ion 284	1	1.000	1.000	1.000	1.000
	Data operatorului	09/2008	Popescu Ion 286	eu	900	900	900	900
			Popescu Ion 287	■1	850	850	850	850
			Popescu Ion 284	1	1.000	1.000	1.000	1.000
		10/2008	Popescu Ion 286	1	900	900	900	900
			Hanul Pnossru 707	1 tiSLL		tiSLL	asa.	iHl

Figura 16. Evoluția costurilor

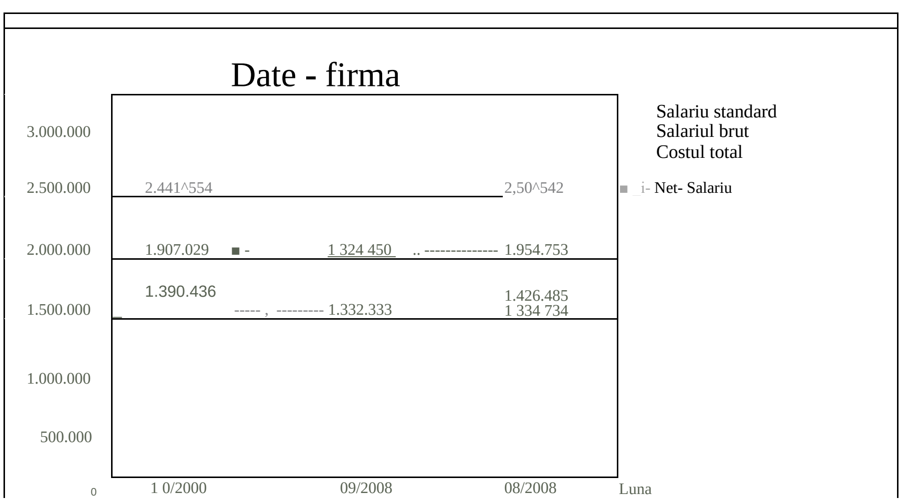


Figura 17. Evoluția creșterii salariilor

Cresteri salar

NR_MARCA	NAME	Company	Max standard	Min standard	Difference	%	Average standard salary	Number of months with pay rays
			15,682	0	15,682	-	1,355,294	
SP0B08958	Popescu Ion 3615	S C 1	3,700	3,100	600	119%	3,500	2
VP0B07126	Popescu Ion 781	S C 1	9,158	8,600	558	106%	8,972	2
VP0B08942	Popescu Ion 554	S C 1	2,500	1,980	520	126%	2,327	2
VPB105523	Popescu Ion 3502	S C 1	3,300	2,800	500	118%	2,967	1
VP0B08855	Popescu Ion 28	S C 1	1,250	760	490	164%	1,087	2
VP0B09183	Popescu Ion 568	S C 1	2,525	2,115	410	119%	2,252	1
VP0B06283	Popescu Ion 404	S C 1	1,500	1,100	400	136%	1,367	2
VP0B09025	Popescu Ion 2357	S C 1	1,000	610	390	164%	870	2
VP0B09179	Popescu Ion 637	S C 1	3,520	3,137	383	112%	3,392	2
VPB105701	Popescu Ion 3532	S C 1	1,900	1,525	375	125%	1,775	2
VPB105620	Popescu Ion 3530	S C 1	3,960	3,600	360	110%	3,720	1
VP0B08863	Popescu Ion 628	S C 1	3,520	3,200	320	110%	3,413	2
VPB105457	Popescu Ion 3891	S C 1	1,550	1,230	320	126%	1,337	1
VPB103191	Popescu Ion 3890	S C 1	1,550	1,230	320	126%	1,337	1
VPB105271	Popescu Ion 3540	S C 1	4,865	4,563	302	107%	4,664	1
VPB100067	Popescu Ion 3550	S C 1	3,300	3,000	300	110%	3,100	1
VPB105232	Popescu Ion 3531	S C 1	3,300	3,000	300	110%	3,100	1
VPB102046	Popescu Ion 3526	S C 1	3,300	3,000	300	110%	3,100	1
VPB100130	Popescu Ion 3900	S C 1	1,800	1,500	300	120%	1,600	1
VPB105689	Popescu Ion 3504	S C 1	1,800	1,500	300	120%	1,600	1
VP0B07061	Popescu Ion 882	S C 1	1,800	1,500	300	120%	1,700	2
VPB103970	Popescu Ion 3505	S C 1	1,500	1,200	300	125%	1,300	1
VP0B09081	Popescu Ion 489	S C 1	1,500	1,200	300	125%	1,300	1
VP0B03675	Popescu Ion 2346	S C 1	1,400	1,100	300	127%	1,300	2
VPB105686	Popescu Ion 3473	S C 1	1,050	750	300	140%	950	2
VP0B09075	Popescu Ion 2638	S C 1	900	610	290	148%	803	2
VP0B07280	Popescu Ion 886	S C 1	1,400	1,114	286	126%	1,305	2
VPB103312	Popescu Ion 3398	S C 1	3,080	2,800	280	110%	2,893	1
VPB101189	Popescu Ion 3894	S C 1	1,600	1,320	280	121%	1,413	1
VPB103722	Popescu Ion 4169	S C 1	1,450	1,180	270	123%	1,270	1
VPB100021	Popescu Ion 3494	S C 1	2,860	2,600	260	110%	2,687	1
VPB101215	Popescu Ion 3527	S C 1	2,200	1,940	260	113%	2,027	1

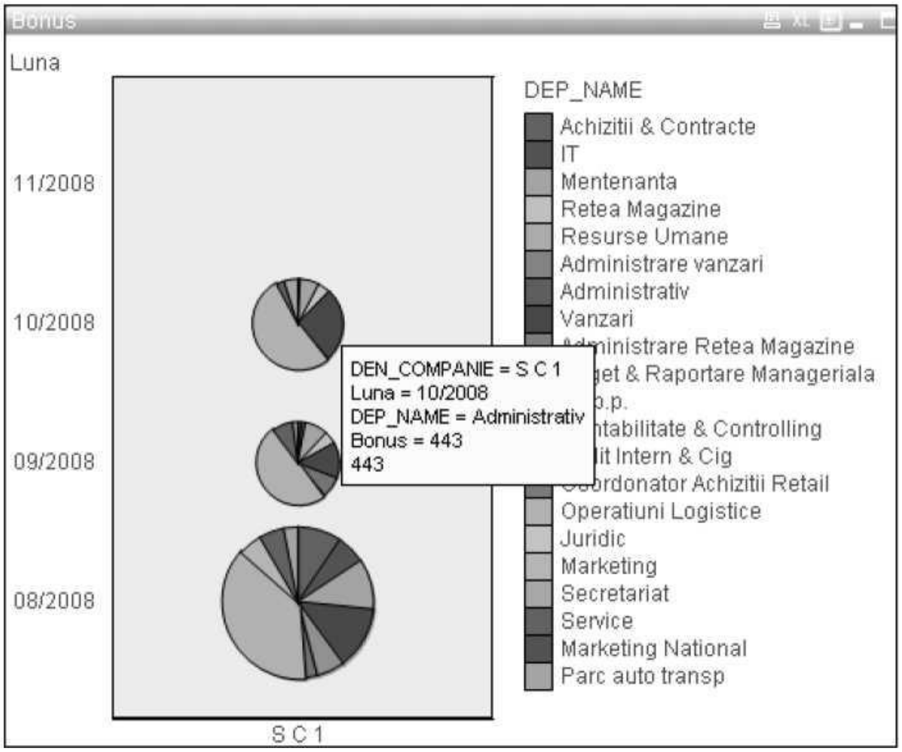
Analiza efectivă a salariilor se poate face atunci când este nevoie, pentru întreaga firmă sau doar pentru un grup restrâns de angajați.

Acest raport oferă suportul informațional pentru a controla creșterile de salarii într-o companie cu decizie descentralizată, cu mulți angajați (procentul de creștere de peste 20% este semnalat automat - colorat în roșu). În exemplul de față, majorările se datorează schimbării funcției, precum și creșterii salariale decise direct de angajator.

B.5. Analiza bonusurilor conține pentru fiecare departament al companiei sumele din categoria de stimulente (bonus) acordate angajaților în fiecare lună (vezi Figura 18). Graficul poate fi folosit pentru statistici privind bonusurile acordate de o companie angajatilor sai intr-o luna sau pe o anumita perioada de timp. Totodată, se pot compara sumele din categoria de stimulente acordate de companie angajaților săi, pentru întreaga companie sau pentru fiecare departament. Prin plasarea mouse-ului pe un anumit departament din diagramă (o anumită culoare) sunt afișate informații detaliate despre departament, lună și stimulentele acordate angajaților. Putem observa că în luna august, care este lună de vacanță, toate departamentele și muncitorii au primit prime, în timp ce în restul lunilor, doar unele departamente au primit prime, și anume, din nou, departamentul de operațiuni logistice și departamentul de vânzări au fost în top.

B.6. Analiza orelor de lucru suplimentare efectuate de companie pe lună (vezi Figura 19). Pentru companie se calculează media cheltuielilor totale, numărul mediu de ore suplimentare și valoarea orelor suplimentare per angajat. Ultima coloană arată raportul dintre valoarea orelor de lucru suplimentare și cheltuielile totale ale departamentului. Orele de lucru suplimentare se remarcă aici la departamentul de operațiuni logistice și asta explică salariile mai mari și primele acordate de companie acestor departamente care contribuie la creșterea performanțelor firmei . Dacă managerul firmei va corela

Figura 18. Analiza bonusului



majorarea costului total datorita orelor de lucru suplimentare cu cresterea vanzarilor - datorita acestor ore de lucru, poate decide daca este sau nu eficient sa solicite un astfel de program de lucru extins si sa plateasca pentru el.

Caracteristicile acestui raport pot fi modificate și astfel se pot realiza cheltuielile totale pe departament, pe salariat sau pe grupă bugetară.

Figura 19. Analiza orelor suplimentare

Dep_Name	Function	Number employ	Total expenses	Average expenses	Extra work hours	Average extra hours	Value of extra hours	Value extra hours/ total expenses
		1,172	**7,327,176**	**9,584**	**61,268**	**8**	**711,072**	**9.70%**
Contabilitate & C...	Contabil	4	44,359	11,090	0	0	0	0.00%
IT	Administrator Sistem	4	25,638	6,409	0	0	0	0.00%
Operatiuni Logisti...	Ingrijitor curatenie	4	7,110	1,778	0	0	0	0.00%
Resurse Umane	Administrator Salarizare	4	24,108	6,027	0	0	0	0.00%
Resurse Umane	Inspector Resurse Umane	4	18,262	4,565	0	0	0	0.00%
Achizitii & Contra...	Gestionar	6	30,258	5,043	0	0	0	0.00%
Operatiuni Logisti...	Customer Service Specialist	6	32,839	5,473	0	0	0	0.00%
Vanzari	Manager Zona	6	72,075	12,012	0	0	0	0.00%
Retea Magazine	Operator Calculator	7	23,562	3,366	0	0	0	0.00%
Achizitii & Contra...	Agent Achizitii	9	53,985	5,998	0	0	0	0.00%
Administrativ	Ingrijitor Curatenie	18	44,034	2,446	0	0	0	0.00%
Vanzari	Lucrator Comercial	22	121,888	5,540	0	0	0	0.00%
Operatiuni Logisti...	Casier	4	24,588	6,147	5	1	65	0.26%
Operatiuni Logisti...	Mecanic Auto	9	189,805	21,089	12	1	182	0.10%
Operatiuni Logisti...	Dispecer	8	69,969	8,746	13	2	207	0.30%
Achizitii & Contra...	Magazioner	3	84,401	28,134	16	5	209	0.25%
Operatiuni Logisti...	Ajutor gestionar	2	12,458	6,229	18	9	213	1.71%
Operatiuni Logisti...	Facturist	27	165,098	6,115	14	1	226	0.14%
Operatiuni Logisti...	Sofer	1	6,153	6,153	16	16	261	4.24%
Operatiuni Logisti...	Manipulant	42	120,001	2,857	65	2	476	0.40%
Operatiuni Logisti...	Gestionar	37	202,477	5,472	44	1	504	0.25%

Figura 20. Lăsați înregistrări



B.7. Registrele de concediu conțin informații cu privire la numărul mediu de zile de concediu luate de angajații fiecărei companii pe o perioadă de trei luni. Un simplu clic poate schimba graficul pentru a vizualiza informații despre concediile medicale și numărul de tichete de masă per angajat sau poate schimba perioada de timp (o lună în luni neconsecutive). Aceleași informații despre frunze pot fi afișate într-un grafic, dar grupate pe un departament, pe posturi sau pe grupuri de buget (Figura 20).

B.8. Supravegherea activității angajaților. Se realizează prin înregistrarea zilelor cu concedii medicale și concedii, a numărului de zile de pregătire, a orelor suplimentare, a orelor în regim normal de muncă, a orelor lucrate în tura de noapte sau în concediu, pentru fiecare lună (vezi Figura 21).

Un simplu clic poate modifica graficul pentru a vizualiza informații despre concediile medicale și sărbători, numărul de ore suplimentare, numărul de ore lucrate în tura de noapte sau regimul normal de muncă per angajat sau poate modifica perioada de timp (o lună sau luni neconsecutive).

Aceleași informații despre frunze pot fi afișate într-o diagramă, dar grupate pe un departament, pe posturi sau pe grupuri de buget. Graficele arată evoluția lunară a numărului de ore de lucru, a cursurilor de absenteism sau de perfecționare a personalului.

B.9. Tabloul de instrumente: conține trei tipuri de diagrame care prezintă, în vederea efectuării comparației și analizei, situații referitoare la (vezi Figura 22):

Fluctuația angajaților pentru companie pe o perioadă de cinci luni. În acest raport se mai arată, dacă se modifică caracteristicile, numărul de zile de concediu medical efectuate, numărul de zile de formare, numărul de ore suplimentare de lucru și bonusul acordat angajaților; Costul total cheltuit de companie pe resurse umane, precum și costul brut pentru impozitare;

Observarea asupra activității salariaților ținând cont de numărul de zile de concediu medical efectuate, numărul de zile de pregătire, numărul de ore suplimentare de muncă și numărul total de salariați, pe lună.

Figura 21. Supravegherea activității angajaților

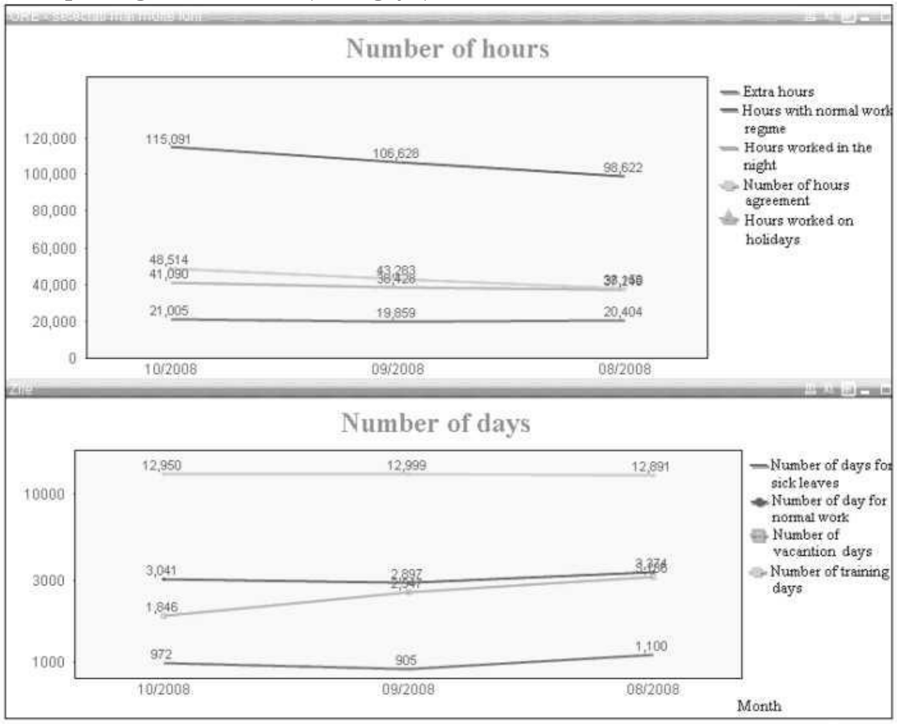
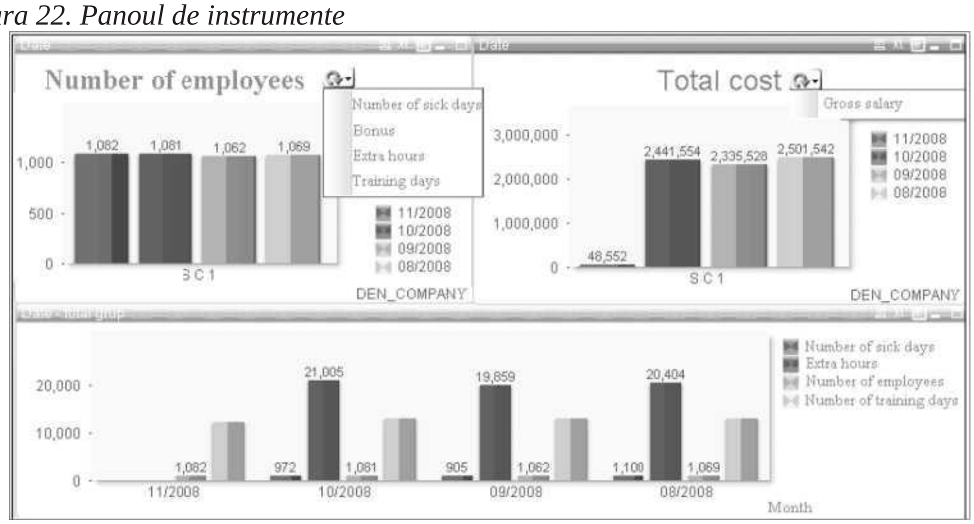


Figura 22. Panoul de instrumente



CONCLUZIE

Trebuie să recunoaștem că aceste tehnologii sunt la începutul unei călătorii lungi, într-o lume în care cheia succesului constă în capacitatea de a lua decizii mai bune și într-o perioadă de timp mult mai scurtă decât concurența. Viața unei companii depinde însă din ce în ce mai mult de astfel de decizii, fapt care face imposibil de negat beneficiul pe care BI-ul îl poate aduce.

Costul implementării sistemelor de BI este reprezentat de o economisire vizibilă de timp realizată de conducerea companiei pentru perioada în care obține informațiile și de câștigurile de bani care provin din calitatea deciziilor.

Acest sistem informatic este un produs de Business Intel ligence oferă suport informațional celor cu puteri de analiză și decizie din departamentele „HR" și „Vânzări". Implementarea unei soluții de business intelligence are următoarele beneficii (Thompson, 2004):

- El pune la dispoziția utilizatorilor toate informațiile relevante despre afacerea de care au nevoie în timp util.
- Simplifica căutarea datelor complexe și automatizează procesele de afaceri
- Soluția este adaptată la cerințele specifice - ale organizației, spre deosebire de una prefabricată și greu de reglat
- Utilizează tehnologiile existente: Excel și necesită puțină pregătire deoarece se bazează pe cunoștințele actuale ale utilizatorilor.
- Reduce perioada de timp pentru luarea deciziilor, permițând o reacție rapidă la schimbări și generând un avantaj competitiv.

Considerăm că, în viitor, soluțiile de Business In telligence vor deveni instrumente indispensabile în managementul oricărei companii, deoarece deciziile rapide și bune vor deveni critice pentru supraviețuirea și evoluția pe piața europeană. România prezintă un mare potențial de asimilare a soluțiilor IT, receptivitatea pentru soluțiile de Business Intelligence devenind din ce în ce mai evidentă atât ca mentalitate, cât și ca aplicare practică în mediul de afaceri românesc. Mai sunt probleme, deoarece există manageri români care trebuie să fie convinși să adopte soluții globale de Business Intelligence.

Motivul pentru care Business Intelligence este necesară în activitatea unei companii sau a unei instituții din România este legat de nevoia de a face față competitivității impuse de piața europeană, de standardele și legislația care trebuie respectate, precum și de nevoia acută de economie a timpului și a profitului și a performanței. Problemele cu care se confruntă majoritatea organizației, în special cele publice, sunt lipsa unei informații rapide, centralizate și relevante, cantitatea uriașă de informații utilizate doar parțial și imposibilitatea de a transforma datele în beneficii, ca urmare a accesului superficial și sporadic al utilizatorilor la acestea.

Setul de dispozitive de raportare BI oferă accesul la informațiile de care avem nevoie, atunci când avem nevoie, pentru a lua deciziile corecte în cel mai scurt timp. Astăzi, toate companiile știu faptul că informațiile lor sunt valoroase/de încredere. Cei mai inteligenți dintre ei investesc deja în instrumente BI și oferă vizibilitatea necesară în procesul de luare a deciziilor la toate nivelurile organizației.

Doar din cauza crizei mondiale, companiile ar trebui să devină mai eficiente pentru a supraviețui. Și ar trebui luate măsuri chiar acum. Un sistem BI este inclus la investițiile defensive și rolul său a devenit foarte important în aceste circumstanțe.

REFERINȚE

Adelman, S., & Moss, L. T (2000). *Data - Warehouse Management de proiect.* Boston: Addison- Wesley.

Anandarajan, M., & Srinivasan, C. (2004). Tehnici de *Business Intelligence: o perspectivă din contabilitate și finanțe.* Berlin: Springer Verlag.

Bălăceanu, D. (2007). Componentele unei soluții software de Business Intelligence. *Informatica Economică, 2* (42), 67-73.

Biere, M. (2003). *Business Intelligence pentru întreprindere.* IBM Press.

Brannback, M. (1997). Conceptul de marketing bazat pe cunoștințe - o bază pentru afaceri globale. *Managementul sistemelor umane, 16(4),* 293-299.

Buytendijk, FA (1999). Unda de șoc BI. *Întreprindere inteligentă,* 43-48.

Dresner, H. (2010). *Profiluri în performanță: Călătorii de Business Intelligence și foaia de parcurs pentru schimbare.* Upper Saddle River, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Hoberman, S. (2001). *DataModeler's Workbench: Instrumente și tehnici pentru analiză și proiectare.* New York: John Wiley & Sons.

Howard-Jones, T. (2000). Jucând catch-up: Competitive Intelligence în Marea Britanie. *Managementul cunoștințelor,* 22-25.

Kimball, R., Reeves, L., Ross, M., & Thornthwaite, W. (1998). *Setul de instrumente pentru ciclul de viață al depozitului de date: metode experte pentru proiectarea, dezvoltarea și implementarea depozitelor de date* . New York: John Wiley & Sons.

Krizan, L. (1999). *Elemente esențiale ale inteligenței pentru toată lumea. Colegiul Comun de Informații Militare, Washington* . Preluat de pe www.scip.com Loshin, D. (2003). *Business Intelligence: Ghidul managerului inteligent.* San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.

Lowenthal, M. (2003). *Inteligență: de la secrete la politică* (ed. a doua). Washington, DC: CQ Press. Manohar, SR (2008). *Qlikview Vs Alții.* Preluat de la http://businessintelligencedw . blogspot.com/2008/06/qlikview-vs-others.html

Moss, LT, & Atre, S. (2003). Foaia de parcurs de *Business Intel ligence: Ciclul de viață complet al proiectului pentru aplicații de asistență pentru decizii* . Boston: Addison-Wesley.

QlikTech International. (2008). *QWT Business Intelligence - Enterprise Script. Qlik®Tech International AB* . Preluat de pe http://www. qlikview.com

QlikTech International. (2008). *QWT Business Intelligence - Aspect profesional. Qlik®Tech International AB* . Preluat de pe http://www. qlikview.com

Raisinghani, M. (2004). *Business Intelligence în economia digitală: oportunități, limitări și riscuri.* Hershey, PA: IGI Global.

Rasmussen, N., Goldy, P. și Solli, P. (2002). *Financial Business Intelligence: tendințe, tehnologie , selecție și implementare software.* New York: John Wiley & Sons.

Swoyer, S. (2008). *Timpul rapid de implementare al QlikView îmbunătățește valoarea BI* . Preluat de la http://tdwi.org/articles/2008/12/10/qlikviews-rapid-timetoimplementation-improves-bi-value . aspx

Thompson, O. (2004). *Succesul în Business Intelligence, lecții învățate* . Preluat de la http:// www.technologyevaluation.com Turban, E., Ar - onson, JE, Liang, T P., & Sharda, R. (2007). *Sisteme de suport pentru decizii și Business*

Intelligence . Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Vitt, E., Luckevich și Stacia, M. (2002). *Business Intelligence: Luarea mai rapidă a deciziilor mai bune* . Microsoft Press.

White, C. (2000). Inteligență instantanee. *Intelligent Enterprise* , 25-35.

Zillman, M. (2010). *Resurse de Business Intelligence* . Preluat de pe http://WhitePapers . Virtual PrivateLibrary.net/Business Intelligence Resources.pdf

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE), Volumul 2, Numărul 1, editat de Elena Druică și Ionica Oncioiu, pp. 12-34, copyright 2011 de IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 17

Recrutarea și menținerea profesioniștilor din domeniul sănătății pentru schimbarea demografiei, culturii și accesului în Canada

Ștefane M. Kabene
Universitatea din Western Ontario, Canada

Melody Wolfe
Universitatea din Western Ontario, Canada

Raymond Leduc
Universitatea din Western Ontario, Canada

ABSTRACT

Sistemul de asistență medicală canadian se străduiește să deservească o populație modificată de demografii în continuă schimbare, schimbări culturale și diverse populații ale societății și să deservească pe cei din comunitățile rurale cu acces de la distanță la asistență medicală. Următorul capitol examinează sistemul actual de asistență medicală din Canada și efectele asupra cererii de servicii și ofertei de furnizori de asistență medicală create de nevoia de a deservi populațiile rurale, de accesul limitat la școlile medicale și de introducerea de profesioniști din domeniul medical/sănătății străini. Mai precis, capitolul trece în revistă simptomele unui sistem medical încordat, afectat de „risipa de creier" din cauza neutilizarii profesioniștilor imigranți calificați în domeniul sănătății, timpilor lungi de așteptare ca urmare a personalului și resurselor inadecvate și a unui sistem școlar care împiedică dezvoltarea profesioniștilor care aspiră asistență medicală din zonele rurale și internaționale. Dacă Canada dorește să facă față acestor provocări cu eficacitate și vigoare, tehnicile eficiente de management al resurselor umane și profesioniștii competenți în resurse umane sunt un prolog necesar. Cunoștințele și aptitudinile medicale trebuie apreciate; profesioniștii din domeniul sănătății ar trebui să fie utilizați mai eficient pentru a îmbunătăți accesul la asistență medicală și pentru a minimiza risipa de creier.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch017

INTRODUCERE

Ca răspuns la schimbarea demografică a populației canadiane, au fost implementate, schimbate și ulterior remodelate diferite politici macro-large în efortul de a recruta și reține profesioniști medicali pentru a îmbunătăți accesul la asistență medicală (Kirby, 2002; Mazankowski, 2003; Romanow, 2002). La nivel micro, nevoile populației canadiene sunt departe de a fi statice. În mod ideal, politicile de asistență medicală la nivel macro ar trebui să răspundă problemelor de asistență medicală care îi afectează pe canadienii de astăzi, adică furnizarea de asistență medicală adecvată și de calitate pentru cei care au nevoie de ea. Cu toate acestea, este important ca nevoile în schimbare ale canadienilor să fie identificate pentru a oferi un sistem de sănătate eficient, adaptat la realitățile societății canadiane. Identificarea nevoilor de sănătate ale canadienilor și a ineficiențelor și inadecvării unui sistem de sănătate care nu le satisface va oferi o zonă specifică de focalizare în care să remedieze asistența medicală canadiană.

Managementul eficient al resurselor umane (HR) – pentru a oferi servicii de asistență medicală adecvate – trebuie să anticipeze potențialele presiuni cu care se vor confrunta personalul și instituțiile medicale și sanitare. În prezent, un factor major pentru viitoarele tensiuni medicale este îmbătrânirea populației. Procentul canadienilor de peste 65 de ani a crescut la 13,7, ceea ce înseamnă că aproape unul din șapte canadieni sunt cetățeni în vârstă (Martel și Malefane, 2007). Bătrânii trăiesc mai mult, în multe cazuri cu una sau mai multe afecțiuni medicale cronice și, în consecință, necesită din ce în ce mai multă asistență medicală. Cercetările epidemiologice au demonstrat că, pe măsură ce speranța medie de viață crește, crește numărul mediu de ani în care o persoană trăiește într-o stare dependentă de dizabilități. După cum au subliniat Beaujot și Kerr (2004), „la vârsta de 45 de ani, bărbații se pot aștepta să trăiască 10,7 ani, sau 32,5% din viața rămasă, cu o anumită dizabilitate, și același lucru s-ar aplica femeilor timp de 15,1 ani, sau 40,1% din viața rămasă după 449 de ani” (p. Cohorta de baby boomer din anii 1950 - o mare parte din populația canadiană - îmbătrânește și, fără o creștere corespunzătoare a nivelurilor de fertilitate sau migrație, are ca rezultat o populație din ce în ce mai în vârstă. Vârsta medie a canadienilor în 2001 a fost de 37,6 ani și se estimează că va fi de 45 de ani până în 2036; se prevede că proporția celor peste 65 de ani va crește de la 13% în 2001 la 25% până în 2036 (Beaujot & Kerr, 2004).

Profesioniștii din domeniul sănătății au observat o creștere a bolilor degenerative în cadrul cohortei mai în vârstă; în consecință, presiunea asupra sistemului medical este exacerbată de nevoia crescută de asistență medicală necesară pentru perioade mai lungi de timp și adesea la indivizii cu afecțiuni și comorbidități mai complexe. Îmbunătățirile în medicină și tehnologie ar fi prelungit viața persoanelor în vârstă, dar, făcând acest lucru, au crescut cererea de medici, asistente și alți - profesioniști din domeniul sănătății și au crescut presiunea și volumul de muncă asupra furnizorilor de asistență medicală existenți. Astfel de presiuni pot descuraja practicarea medicinei în Canada

Durabilitatea sistemului actual de asistență medicală canadian este, de asemenea, o problemă de îngrijorare. Costurile asistenței medicale în Canada cresc substanțial în fiecare an. Din 2006 până în 2007, cheltuielile din sectorul privat și public pentru asistența medicală au crescut cu 3,2%, chiar și luând în considerare inflația și creșterea populației (CIHI, 2008a; 2008b). În plus, cheltuielile cu sănătatea au crescut de la 9,1% din produsul intern brut (PIB) al Canadei în 2000 la 10,7% din PIB-ul din 2007; aceasta reprezintă aproximativ 39,2% din cheltuielile guvernamentale provinciale și teritoriale. Cheltuielile cu sănătatea cresc într-un ritm mai mare decât veniturile din sănătate. Din 1993 până

în 2007, veniturile din sănătate au crescut cu 49%, în timp ce cheltuielile cu sănătatea au crescut cu 60%. Dacă nu se fac schimbări drastice, pare imposibil ca guvernele canadiene și provinciale/teritoriale să poată menține un nivel similar de îngrijire, controlând în același timp costurile.

Schimbarea demografiei canadiene și a diversității culturale prezintă, de asemenea, provocări potențiale pentru lucrătorii din domeniul sănătății; o diversitate culturală din ce în ce mai largă necesită ca sistemul de sănătate să fie tolerant și adaptabil la schimbarea populației. Accesul la asistență medicală rurală este un domeniu suplimentar care necesită îmbunătățiri. Aproximativ 20% din populația Canadei trăiește în prezent în zone rurale, dar aceste zone sunt deservite de mai puțin de 10% din populația medicilor (CIHI, 2008a). Schimbările aduse recrutării internaționale și redistribuirii profesioniștilor din domeniul medical pot servi drept strategii importante de reținere pentru a diminua impactul cerințelor unei populații în vârstă și accesul la îngrijire în populația rurală.

Provocări precum diversitatea culturală, îmbătrânirea populației, lipsa furnizorilor de servicii medicale în zonele rurale și încercările de a recruta la nivel internațional au produs probleme în domeniul sănătății canadian pentru care sistemul medical nu a fost pregătit. Aceste probleme s-au manifestat sub forma „exodului de creiere” (adică, pierderea profesioniștilor din domeniul sănătății calificați în alte țări), „risipă de creier” (adică, subutilizarea absolvenților internaționali de medicină) și ca un produs secundar, s-au adăugat la timpii de așteptare crescuti pentru unele servicii de sănătate și la dezbaterile în curs despre problemele etice privind recrutarea internațională (adică câștigul nostru este o altă țară în care o pierdere - profesională în mediul de sănătate profesională este calificată la nivel mondial). deficitul mondial al resurselor umane de sănătate). Pentru a ne adapta societatea în schimbare, aceste probleme trebuie rezolvate. În special, acomodarea mai multor profesioniști medicali este imperativă pentru a susține cererile tot mai mari de îngrijire medicală.

În încercarea de a rezolva insuficiența sistemului canadian de asistență medicală, programele guvernamentale au încercat să crească nivelurile de imigrare ale profesioniștilor medicali formați în străinătate și să crească oportunitățile de formare de rezidențiat în Canada. În plus, pentru persoanele care se potrivesc profilului viitorilor medici care vor profesa în Canada rurală, a fost acordată flexibilitate în școlile de medicină și cerințele de admitere a programului de formare de rezidenți (Goertzen, 2005). Cu toate acestea, rămân multe întrebări. Cum se așteaptă ca aceste programe să crească nivelurile de imigrare ale profesioniștilor medicali formați în străinătate *și* să asigure cerințe de admitere mai flexibile pentru a include mai mulți studenți din mediul rural? Există vreo dovadă că aceste programe au avut succes în recrutarea și reținerea profesioniștilor medicali în Canada sau în îmbunătățirea accesului la profesioniștii din domeniul sănătății în zonele nedeservite, cum ar fi comunitățile rurale? Răspunsurile la aceste întrebări sunt încă urmărite. De exemplu, tehnologia a fost utilizată și pentru a oferi acces la asistență medicală populațiilor rurale din Canada. Obiectivele unor astfel de inițiative sunt de a crește accesul la - profesioniștii medicali, sporind în același timp distribuirea de informații și îngrijire medicală în zonele îndepărtate și subservite.

Fostul senator Michael Kirby, în raportul său național de asistență medicală (2002), a examinat unele dintre problemele care afectează sistemul canadian de asistență medicală și a făcut câteva recomandări pentru a aborda aceste probleme. O temă generală în recomandările sale este o îmbunătățire a coordonării serviciilor de sănătate între guvernele provinciale, teritoriale și federale. De la Confederație, furnizarea de servicii de sănătate și educație, acordarea de licențe și

reglementarea profesioniștilor din domeniul sănătății a fost o responsabilitate provincială, cu idealuri și finanțare comune la diferitele niveluri de guvernare. Kirby a sugerat înființarea unui consiliu național care să coordoneze anumite aspecte ale sistemului de sănătate, cum ar fi reglementările de recrutare și licențiere. În rapoartele ulterioare privind starea asistenței medicale în Canada, Romanow (2002) și Mazankowski (2003) au elaborat recomandări similare . Ambii au fost de acord cu Kirby că sistemul de sănătate trebuie reconfigurat pentru a stabili roluri și responsabilități bine definite pentru autoritățile regionale de asistență medicală și pentru guvernele federale și provinciale/teritoriale. Romanow a sugerat, de asemenea, crearea unui Consiliu de Sănătate din Canada, similar consiliului național al lui Kirby, pentru a facilita cooperarea între guvernele federale și provinciale/teritoriale. Aceste sugestii prezintă ideea că o soluție la problemele de resurse umane de sănătate din Canada trebuie să implice o oarecare integrare a politicii federale și provinciale.

Discuția de mai sus ilustrează rolul și cererea politicilor și practicilor de resurse umane în sistemul de sănătate. Este Canada eficientă în recrutarea și reținerea profesioniștilor medicali? În prezent, fiecare provincie și teritoriu suferă de probleme similare în ceea ce privește furnizarea adecvată a asistenței medicale. Se pare că Canada are nevoie de schimbări drastice pentru a aborda deficitul de practicieni din domeniul sănătății și pentru a oferi acces prompt pentru populație. Canada trebuie să dezvolte o abordare integrată pentru abordarea acestei probleme la nivel național. Prin dezvoltarea unei înțelegeri puternice a posibilelor cauze simptomatice și a problemelor actuale cu care se confruntă Canada, pot fi găsite soluții adecvate pentru resursele umane de sănătate.

PROBLEME DE MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

În ciuda preocupării tot mai mari cu privire la -deficitul de medici canadieni, au fost observate mai multe tendințe pozitive. De exemplu, 2004 a fost prima dată în peste 35 de ani în care mai mulți medici s-au întors în Canada din străinătate decât cei care au plecat să profeseze în altă parte a lumii (CIHI,
2006) . Potrivit Institutului Canadian pentru Informații în Sănătate (CIHI), același model a avut loc în ultimii trei ani, iar numărul de medici care s-au mutat în străinătate a scăzut cu 57% în ultimii cinci ani (CIHI, 2006). Numărul medicilor practicanți în Canada a crescut cu 4,9% în ultimii cinci ani, în timp ce creșterea populației în general în aceeași perioadă a fost de doar 4,0% (CIHI, 2006). În plus, datele CIHI au demonstrat că:

- Creșterea generală a medicilor a fost -atribuită unei creșteri a numărului de medici pregătiți în Canada.
- Numărul medicilor formați în Canada a crescut cu 5,2% între 2002 și 2006, față de o creștere de mai puțin de 1% (0,7%) a numărului de medici pregătiți în străinătate.
- Medicii formați în străinătate au venit în principal din Regatul Unit și Irlanda, Africa de Sud, India, Egipt și Statele Unite.

Pe baza acestor tendințe, se pare că furnizarea medicală în Canada poate fi solidă sau, cel puțin, pe o cale progresivă. Cu toate acestea, există încă o nevoie imperioasă de dezvoltare strategică pentru îmbunătățirea distribuției personalului medical în Canada. Mulți mai mulți medici se deplasează între provincii și teritorii din Canada decât imigrează sau emigrează. Această migrație internă are o tendință generală foarte clară, provinciile occidentale primind majoritatea medicilor. Între 2002 și 2006, Alberta și Columbia Britanică au fost singurele două jurisdicții care au înregistrat continuu câștiguri nete în rândul medicilor din migrația interprovincială (CIHI, 2006). Ambele provincii

au cunoscut o creștere economică și a populației semnificative în ultimul deceniu și este foarte probabil ca medicii să fi migrat în aceste zone pe baza unor perspective mai mari de angajare și a speranțelor de salarii mai mari. Același model de migrație internă poate fi observat în aproape toate industriile în care regiuni distincte se confruntă cu un val de creștere economică. Lipsa de medici poate fi o problemă care variază ca severitate de la o regiune la alta, dar există încă câțiva pași care pot fi luati pentru a îmbunătăți coordonarea eforturilor în provincii și teritorii la nivel național.

PROBLEME CU SISTEMUL MEDICAL CANADIAN ACTUAL

Sondajul Commonwealth Fund International Health Policy (CFIHP), realizat de Commonwealth Fund și Harvard School of Public Health (Schoen, Blendon, DesRoches și Osborn, 2002), a constatat că marea majoritate a medicilor canadieni au declarat că există o lipsă gravă de asistente medicale și de profesioniști medicali specializați în comunitate. Aceste lipsuri au contribuit la creșterea timpilor de așteptare în spitale, precum și la accesul la un medic și au redus timpul pe care medicii îl pot petrece cu pacienții individuali. Acest lucru a dus la o reducere drastică a calității îngrijirii (Esmail, 2006) . Sondajul CFIHP (Schoen et al., 2002) a constatat, de asemenea, că două treimi dintre medicii canadieni au considerat că calitatea îngrijirii pacientului va scădea în viitor. În plus, a existat o scădere semnificativă a satisfacției medicilor față de sistemul canadian de asistență medicală de la investigația anterioară efectuată în 1991, când aproape 33% dintre medici erau mulțumiți, comparativ cu doar 24% în 2000 (Blendon et.al, 2001). De exemplu, un medic de la Centrul Spitalului Universite de Montreal își amintește chiar că a trebuit să se ocupe de propria administrație, cum ar fi programarea pacienților. Deși creșterile recente ale numărului de înscrieri la școlile de medicină au stârnit speranță pentru o populație în creștere de medici, nu ajută cu nimic la atenuarea cererii imediate. Creșterea mică a absolvenților de facultate de medicină nu va fi suficientă pentru a înlocui numărul mare de medici în vârstă gata să se pensioneze și nici pentru a răspunde cererilor tot mai mari pentru medici. Soluțiile pentru aceste lipsuri includ creșterea oportunităților pentru absolvenții internaționali, adoptarea de noi modele de practică pentru a îmbunătăți fluxul de pacienți, îmbrățișarea în continuare a tehnologiei și încurajarea lucrătorilor din domeniul sănătății să lucreze mai strâns împreună (Collier, 2008).

Pacienții se confruntă cu aceeași frustrare ca și profesioniștii din domeniul sănătății. Lipsa administrației , a tehnicienilor medicali și a profesioniștilor din domeniul sănătății disponibili și a resurselor cheie mărește timpul de așteptare pentru accesul la paturi în unitățile de asistență medicală și pentru accesul la medici și teste de diagnosticare și reduce eficiența asistenței medicale (Prentice, 2007) . Potrivit Wait Time Alliance, o coaliție care lucrează în cadrul Asociației Medicale Canadiene (CMA), crearea unei forțe de muncă care să satisfacă cerințele actuale canadiene este un prim pas în rezolvarea consecințelor unui sistem inadecvat (Howell, 2008). Howell (2008) abordează, de asemenea, problema iminentă a practicienilor actuali care se apropie de vârsta de pensionare; unul din cinci medici se apropie de pensionare. Studiul privind furnizorii de asistență medicală din Canada (CIHI, 2006) a stabilit că Canada a avut cel mai mare procent de vârstă de indivizi care trebuiau să aștepte șase zile sau mai mult pentru a vedea un medic din cele șase țări chestionate. Canada a avut, de asemenea, cel mai mic procent de persoane care au putut să consulte un medic într-o zi (CIHI, 2007). Întârzierile vor crește doar pe măsură ce mai mulți specialiști se vor pensiona în viitorul apropiat. Peste o treime dintre specialiștii medicali canadieni au peste 55 de ani și peste 4.000 intenționează deja să se pensioneze (National Physician Survey, 2007).

Societatea Canadiana de Cardiovasculare se asteapta sa vada o scadere a numarului de specialisti sai in urmatoarele doua decenii (CIHI, 2006).

În 2005, medicii reprezentau doar 9% din - forța de muncă a Canadei. Din aceste 9%, a existat o împărțire aproximativ egală între specialiști (4%) și medicii de familie și medicii generaliști (5%) (CIHI, 2008a). Acest lucru sugerează că numărul medicilor de familie este, de asemenea, o problemă. Atât numărul specialiştilor, cât şi cel al medicilor generalişti sunt de aşteptat să scadă în următorii câţiva ani. Peste 5 milioane de canadieni au rămas fără medic de familie în 2004. Numai domeniul medicinii interne va necesita 60 până la 100 de noi recruți în fiecare an doar pentru a menține nivelul actual al forței de muncă, ceea ce prezintă o problemă pentru canadieni, deoarece, în medie, doar 20 de absolvenți în fiecare an (Howell, 2008).

O problemă centrală în ceea ce privește managementul resurselor umane ale profesioniștilor din domeniul medical este că nu există o agenție centrală responsabilă de stabilirea politicii și strategiei pentru managementul resurselor umane în sănătate în Canada. Există puține date cu privire la numărul total de specialiști și nu există un sistem de urmărire cuprinzător pentru a alerta canadienii atunci când există lipsuri (Howell,
2008) . Romanow (2002) a descris, de asemenea, această lipsă de informații și a recomandat să existe un comitet național în Canada care să culeagă informații despre recrutarea, distribuția și remunerarea profesioniștilor din domeniul sănătății. Kirby (2002) a sugerat, de asemenea, că ar trebui efectuate mai multe studii cu privire la modul de îmbunătățire a productivității profesioniștilor din domeniul sănătății. Această lipsă de cunoștințe lasă guvernul canadian să pună la îndoială numărul de deschideri de școli de medicină și posturi de rezidențiat de finanțat. Howell (2008) notează, de asemenea, că nicio organizație nu are responsabilitatea exclusivă pentru furnizarea de informații actualizate specialiștilor. O sugestie este aceea că Asociația Medicală Canadiană sau Colegiul Regal al Medicilor și Chirurgilor din Canada ar trebui să își asume responsabilitatea de a furniza informații actualizate, deoarece previziunile privind forța de muncă de la organizațiile de specialitate sunt extrem de vagi și nu reflectă adevărata nevoie pentru toți specialiștii din Canada (Howell, 2008). De asemenea, asociațiile de specialitate întâmpină dificultăți în a produce prognoze pentru propria lor focalizare din cauza lipsei de personal, a materialelor învechite și a finanțării slabe.

PROBLEME CU TRANSFERUL DE CUNOAȘTE PENTRU FRONTIERE: MEDICANI CU FORMĂȚI STRĂINE

Canada are nevoie disperată de noi medici care să înlocuiască numărul mare de cei din cohorta baby boomer care încep să se pensioneze; o problemă nefericită agravată de un sistem medical deja tensionat de o populație îmbătrânită care necesită asistență medicală sporită, lipsa studenților care absolvă să profeseze, distribuția inegală a medicilor în zone îndepărtate și medicii care aleg să înceteze să profeseze. Canada are nevoie de un număr mare de medici noi, chiar acum, doar pentru a atinge media OCDE de 3,1 medici la 1.000 de locuitori, de la 2,1 la 1.000 de locuitori (OCDE, 2009). O parte a problemei cu producerea atât de mulți profesioniști noi este că sistemul canadian de educație medicală „oferă puțin peste 2.400 de locuri de școală medicală în primul an anual, puțin mai mult de șapte la 100.000 de oameni; prin comparație, Marea Britanie are 13 deschideri la 100.000 de oameni" (Kingston, 2008, p. 1). Recent, școlile de medicină din Ontario au adoptat o politică care urmărește să ajute absolvenții străini care au nevoie de îmbunătățiri lingvistice și de integrare culturală înainte de a putea aplica pentru formarea

de rezidențiat în Canada.

Problema transferului de cunoștințe este evidențiată pentru canadienii care studiază în străinătate în Irlanda. În 2004, erau aproximativ 400 de canadieni înscriși la școlile medicale irlandeze, unde diferențele de limbă și culturale sunt mici (Pole, 2004). Dacă acești studenți născuți în Canada s-ar întoarce să practice în Canada, li s-ar cere să treacă aceleași examene ale Consiliului Medical al Canadei ca și absolvenții școlilor canadiene, să participe la evaluări în curs de formare și să concureze pentru locuri de pregătire de rezidențiat împreună cu absolvenții canadieni. Potrivit Dr. Jack McDonald (fostul președinte al RCPSC) „practic toți și-ar dori să se întoarcă în Canada, dar nu există posturi de rezidențiat pentru ei, așa că majoritatea ajung în Statele Unite" (după cum este citat în Pole, 2004, p.12). Din păcate , unii decani de medicină consideră că studenții cu diplome de licență străine (fie că sunt canadieni sau nu) ar trebui să aibă acces doar la posturile „rămase" în competiția de potrivire a rezidențiatului, scăzând șansele ca noi să-i recapăm pe acești studenți canadieni strălucitori (Pole, 2004). Astfel, studenții canadieni la medicină care aleg să studieze în străinătate (aproximativ 1.500 pe an), trebuie să concureze cu medici străini pregătiți pentru posturi de rezidențiat. Acest lucru are ca rezultat procente mai mici de medici născuți în Canada (Maudsley, 1997).

Integrarea absolvenților de medicină cu pregătire străină în medicina canadiană poate fi îmbunătățită prin acreditarea școlilor străine care au programe similare și care se suprapun. Problema integrării este în prezent o responsabilitate provincială; cu toate acestea, ar trebui să fie o țintă pentru elaborarea politicilor naționale. Chan (2002, p. 1102) a remarcat că:

„Avem nevoie de un cadru cuprinzător și coordonat pentru planificarea resurselor umane în sănătate. Trebuie să monitorizăm tendințele în fiecare an, să stabilim planuri mai des și să ne perfecționăm continuu politicile privind admiterea, formarea postuniversitară și aportul de absolvenți străini. Trebuie să facem o treabă mai bună de a anticipa cererea viitoare, identificând modele mai eficiente de îngrijire și reducând îngrijirea inadecvată."

Pentru a îmbunătăți oferta de medici, guvernul federal trebuie să asiste guvernele provinciale cu această responsabilitate.

O ultimă critică la adresa sistemului școlii de medicină este eliminarea programelor de stagiu rotative comune tuturor studenților la medicină. Scopul inițial al stagiilor prin rotație a fost acela de a oferi studenților experiența necesară pentru a lua o decizie în cunoștință de cauză dacă să se specializeze sau să devină medic generalist. În schimb, în al treilea an de școală, studenții trebuie să decidă asupra unei specialități clinice sau asupra carierei, în multe cazuri fără nicio experiență în acel domeniu medical special. Este dificil să faci tranziția de la o specialitate la alta, iar acest lucru contribuie la presiunea intensă și la sentimentele de nemulțumire pe care mulți tineri studenți la medicină le raportează (Marshall, 1997).

PROBLEME INTERNE: DEFENSA DE ECHIPAMENTE, FACILITĂȚI ȘI FINANȚARE

Lipsa profesioniștilor din domeniul sănătății din Canada este agravată și mai mult de câțiva alți factori. De exemplu, CFIHP a constatat că 63% dintre medicii canadieni au raportat lipsa celor mai noi echipamente medicale și de diagnostic în comunitățile lor , iar mai mult de 70% dintre medicii canadieni au raportat o penurie de paturi de spital (Blendon și colab., 2001). Jumătate dintre medicii canadieni au raportat o penurie de îngrijire la domiciliu, iar mai mult de 70 la sută au raportat lipsuri de îngrijire pe termen lung și facilități de reabilitare. Se pare că există o lipsă generală de finanțare pentru îngrijirea sănătății în Canada. Resursele inadecvate fac dificil pentru

numărul deja limitat de medici să trateze eficient pacienții. În plus, lipsa de facilități și finanțare poate descuraja noii absolvenți de medicină străini și autohtoni să profeseze în Canada (Blendon și colab., 2001).

Un aranjament comun privind plata serviciilor de asistență medicală este modelul de taxă pentru servicii în care furnizorii de asistență medicală primesc o taxă pentru fiecare serviciu pe care îl furnizează. Cu toate acestea, o metodă în curs de dezvoltare este sistemul de plată pentru performanță. În acest model, furnizorii de servicii medicale și/sau instituțiile sunt recompensați pentru îndeplinirea standardelor prestabilite de calitate și eficiență. În prezent, conceptul de plată pentru performanță în sistemul de sănătate este relativ vag. Numai sistemele de stimulente monetare nu sunt suficiente pentru a-i reține nici pe cei mai valoroși medici. Acest lucru se poate datora parțial valorilor etice, pe lângă atracția stimulentelor monetare. De asemenea, medicii apreciază relațiile profesionale, *spiritul de corp* , camaraderia cu colegii și recunoașterea muncii lor (Laza rus, 2007).

Preocupările cu privire la echilibrul dintre viața profesională și viața personalului din domeniul sănătății vor crește dificultatea reținerii. Datorită naturii locurilor de muncă lor, orele suplimentare și munca în ture regulate sunt adesea inevitabile. La pregătirea programelor, conducerea trebuie să ia întotdeauna în considerare bunăstarea fizică și psihologică a profesioniștilor din domeniul sănătății și să încerce să se adapteze nevoilor lor personale. Lazarus (2007) sugerează că managementul ar trebui să se asigure în mod constant că așteptările personalului medical sunt îndeplinite. Întrebat despre soluția pentru reținerea personalului medical, președintele Doctors Nova Scotia, Dr. Rhonda Church, a concluzionat că „banii sunt doar o parte a ecuației. A fi parte dintr-un mediu dinamic și pozitiv este la fel de important” (citat în Cardwell, 2007, p. 1).

Medicii înșiși au propus și mai multe soluții pentru îmbunătățirea calității îngrijirii medicale în Canada. De exemplu, utilizarea îmbunătățită a noilor tehnologii informaționale, cum ar fi fișele medicale electronice (EMR) și sistemele electronice de prescriere, ar crește numărul de pacienți pe care medicii i-ar putea ajuta prin scăderea timpului petrecut căutând informații sau redactând rețete. În 2001, doar 17 până la 24% dintre medici au spus că au folosit aceste sisteme (CIHI, 2007). Un studiu realizat în Alberta a sugerat că o barieră majoră în calea implementării EMR-urilor este reticența medicului de a-și pierde timp de la munca lor pentru a obține formarea și suportul tehnic adecvat (Ludwick & Doucette, 22009). Cu toate acestea, Ludwick și Doucette (2009) au descoperit că cei care au investit timp pentru a învăța sistemul au raportat beneficii semnificative ale utilizării EMR-urilor. În plus, un număr considerabil de medici canadieni au declarat că implementarea ghidurilor sau protocoalelor de tratament ar fi, de asemenea, foarte utilă (Blendon et al., 2001). A avea cele mai recente echipamente medicale și tehnologice accesibile este doar jumătate din problemă - cealaltă jumătate îl folosește eficient.

Presiunile interne suplimentare afectează și ratele de reținere a furnizorilor de servicii medicale. Murrow, Nowak și Hurst (2007) au descoperit că administrarea eficientă și prezența unei culturi pozitive sunt esențiale în motivarea medicilor să rămână la locul de muncă. Suportul și infrastructura suficiente vor ajuta la reținerea medicilor, în timp ce facilitățile inadecvate, tehnologia depășită și personalul ineficient, atât administrativ, cât și clinic, influențează factorii - care contribuie la părăsirea locului de muncă (Lazarus, 2007). Instituțiile de asistență medicală ar trebui să construiască programe de marketing interne valoroase care să creeze medii pozitive pentru a reduce ratele de rotație. Similar altor organizații, managementul trebuie să asculte continuu și activ personalul din domeniul sănătății în timp ce efectuează sondaje continue, 3 evaluări de 60 de grade și stabilește obiective de

încredere. Oferirea personalului medical cu formare continuă, precum și oportunitatea de a se dezvolta în continuare în domeniile lor de interes, poate fi o motivație suplimentară pentru a rămâne în locul de muncă. Fișele postului și mediile de lucru trebuie să fie stimulatoare și să ofere varietate (Lazarus, 2007). Munca profesioniștilor din domeniul sănătății trebuie să fie provocatoare și inspiratoare.

LUAT CĂ DAT: CAPITAL UMAN RIPIDUIT - IMPORTANȚA PROFESIONALILOR PREGĂȚIȚI ÎN STRĂINĂ ȘI IMPLICAȚIILE RISEIULUI DE CREIER

Sheldon et al. (2008) au ilustrat faptul că angajații din domeniul sănătății părăsesc țările în curs de dezvoltare pentru oportunități economice mai mari oferite de țările dezvoltate (de exemplu, în SUA, Marea Britanie, Canada și Australia). Organizația Mondială a Sănătății (OMS) recunoaște că există un număr limitat de profesioniști din domeniul sănătății educați în întreaga lume și că competiția pentru cunoștințele și serviciile lor este o luptă globală (OMS, 2008).

În ultimii ani, înghețarea voluntară a finanțării școlilor de medicină și scăderea numărului de clase s-au bazat pe convingerea că Statele Unite se confruntă cu un surplus de medici în următorii ani. În consecință, între 1990 și 2003 a fost înființată o singură școală de medicină nouă. În încercarea de a obține controlul asupra costurilor medicale tot mai mari, Legea privind bugetul echilibrat din 1997 a înghețat numărul - absolvenților de facultate de medicină. Această decizie a fost deosebit de importantă deoarece, la acea vreme, creșterea populației se accelera (Sheldon și colab., 2008). Chiar și cu mai puțini absolvenți și cu o populație în creștere, oferta de profesioniști din domeniul sănătății era de așteptat să fie în conformitate cu cererea. Studiul din 1975 al serviciilor chirurgicale din Statele Unite (SOSSUS) a indicat că chirurgii existenți ar fi suficienți pentru a efectua operațiile necesare în țară. În 1989, Statele Unite s-au confruntat cu o schimbare neașteptată; Comitetul pentru planificare pe termen lung a descoperit o lipsă prognozată de chirurgi din cauza îmbătrânirii populației până în anul 2000.

Barer și Stoddart (1991) au provocat o agitație similară în sistemul de sănătate canadian. Raportul lor a examinat deficiențele comune ale sistemului de sănătate canadian și a făcut sugestii de îmbunătățire. O recomandare influentă a fost propunerea lor de reducere a înscrierii la școlile de medicină cu zece la sută, pentru a menține numărul de medici în conformitate cu populația Canadei. În plus, Barer și Stoddart au sugerat scăderea atât a numărului de programe postuniversitare finanțate de provincie, cât și a dependenței Canadei de absolvenții străini. În 1992, aceste recomandări au fost acceptate de guvern (Esmail, 2006). Datorită aplicării acestor recomandări, raportul medicilor la 1.000 de locuitori din Canada a atins un nivel maxim de 2,2 în 1993, iar acum s-a situat la 2,1, mult sub media internațională OCDE de 3,2 (OCDE, 2009). Canada se confruntă acum cu posibilitatea unei penurii prelungite de medici.

Schimbările aduse asistenței medicale au ameliorat unele dintre aceste probleme și lipsuri, pe măsură ce sfera de practică a clinicienilor non-medici a crescut. Asistentele pot acum să scrie rețete în Statele Unite, iar mulți asistenti medicali practicieni asistă în anestezie și moașă, stabilind cariere în acest domeniu. Cu toate acestea, lucrătorii din domeniul sănătății non-medici nu pot oferi serviciile critice pe care, de exemplu, chirurgii le pot. În plus, există și alte abilități non-tehnice care necesită specializare culturală pentru a satisface nevoile unei populații în creștere de imigranți în America de Nord și în special în Canada.

Alegerea unui profesionist din domeniul sănătății cu un fundal cultural similar poate avea un impact profund asupra tratamentului și satisfacției cuiva. Wang, Rosenberg și Lo (2008), în studiul lor asupra imigranților chinezi

continentali, ilustrează importanța medicului de familie care vorbește prima limbă a pacienților. De asemenea, trebuie remarcat faptul că din 1998 China este cea mai mare sursă de imigranți a Canadei (Wang, Rosenberg & Lo, 2008). Deoarece Canada angajează în prezent asistență medicală publică, plata nu este o problemă atunci când alegeți un medic de familie; pacienții caută în schimb un medic care vorbește limba lor maternă și este de aceeași etnie. O problemă cu care se confruntă imigranții din zona Toronto – rezultată din incapacitatea lor de a vorbi una dintre primele limbi ale națiunii – este incapacitatea lor ulterioară de a înțelege sistemul de sănătate canadian (Wang et al., 2008). Aproximativ 32% dintre noii imigranți nu vorbesc engleza. În timp ce spitalele canadiene oferă servicii de traducere, ele nu oferă asistență medicală primară, adică servicii generale de asistență medicală și consultații care se adresează majorității mari a bolilor comune. Spitalele canadiene oferă în schimb servicii spitalicești terțiare, îngrijiri specializate pentru un număr limitat de afecțiuni. În schimb, spitalele din China oferă asistență medicală primară, ceea ce elimină nevoia pacienților de a apela la serviciile unui medic primar.

Barierele lingvistice și culturale pot avea, de asemenea, o influență puternică asupra numărului de imigranți care utilizează serviciile de asistență medicală și asupra măsurii în care îi caută. Dificultățile de înțelegere a terminologiei medicale, împreună cu diferite moduri de interpretare a simptomelor, influențează utilizarea lor a asistenței medicale canadiane. Un focus grup de 15 imigranți din China continentală (Wang și colab., 2008) a indicat că dintre toți factorii, limba a fost cea mai importantă pentru alegerea unui medic vorbitor de chineză. Participanții au indicat că terminologia medicală canadiană a fost dificil de înțeles și că ar putea comunica mai eficient cu un medic vorbitor de chineză . Chiar și printre cei care nu au avut probleme cu diferite dialecte, niciunul nu și-a exprimat interesul să folosească un medic vorbitor de engleză. Participanții au indicat că cred că taoismul, aspectul fundamental al culturii și medicinei chineze, este mai bine înțeles de un medic dintr-o cultură similară. Concepte precum Yin/Yang și Chi influențează modul în care simptomele sunt interpretate, iar pacienții cu medii similare cu medicii lor primari sunt mai capabili să-și comunice sentimentele. Medicii chinezi au, de asemenea, o legătură cu medicina tradițională chineză din Toronto și au putut să-și îndrume pacienții către vindecătorii tradiționali chinezi în medicina pe bază de plante și acupunctura care se potrivește mai bine în cultura chineză. Vindecătorii tradiționali chinezi pot prescrie și alimente medicinale, un mandat pe care practicienii occidentali nu îl au. Luând în considerare acești factori, în 2005, Ontario a stabilit că vindecătorii chinezi trebuiau recunoscuți ca profesioniști și să fie reglementați de *Legea privind profesioniștii din domeniul sănătății* (MPP Consultation Group on Traditional Chinese Chinese Medicine and Acupuncture, 2005). Cu toate acestea, în ciuda dovezilor unei cereri în creștere pentru diverși profesioniști medicali, precum și a unei încercări sporite de a-i recruta și de a instrui în Canada, s-au înregistrat puține progrese în direcția creșterii efective a prevalenței acestora.

Acest lucru nu înseamnă că Canada nu a folosit diverse strategii pentru a recruta experți medicali străini în țară. Provinciile canadiene se bazează adesea pe vânători de capete pentru a crea pachete de stimulente pentru a atrage experții medicali străini în Canada și, de asemenea, pentru a face publicitate în reviste medicale pe care practicienii străini le pot citi și ia în considerare. Astfel de practici au fost analizate ca fiind greșite din punct de vedere etic, deoarece mulți dintre profesioniștii medicali străini pe care Canada îi poate recruta provin din țări în curs de dezvoltare, care au o aprovizionare insuficientă de medici proprii (Cardwell, 2007). În anii 1980 și 1990, recrutorii canadieni au vizat medicii din Africa de

Sud, iar până în anul 2000, existau aproximativ 1.545 de medici aflați în principal în locații rurale din Columbia Britanică, Alberta și Saskatchewan.

Cu toate acestea, majoritatea medicilor străini pregătiți nu pot practica niciodată în Canada, un fenomen numit „risipa de creier". Sociologul Monica Boyd de la Universitatea din Toronto a constatat, într-un studiu bazat pe un recensământ din 2001, că 5.400 de medici pregătiți în străinătate cu vârste cuprinse între 32 și 54 de ani, doar 55% dintre ei aveau ocupații în Canada ca medici. Ea credea că acest lucru se datorează excluderii grupurilor cărora, în mod tradițional, le este mai dificil să se adapteze la standardele înalte canadiene. De exemplu, est-europenii au mai puțin de 66% șanse de a practica vreodată (Boyd & Schellenberg, 2008).

Din păcate, deoarece acești candidați străini sunt profilați și stereotipați, unele provincii au fost, de asemenea, acuzate că au discriminat în mod sistematic și indirect în practicile de admitere la formarea rezidențiale. Implicațiile etice ale unor astfel de dovezi au determinat organizațiile de bază să construiască forumuri de opoziție care educă profesioniștii medicali formați din străinătate despre dificultățile cu care se vor confrunta din cauza sistemului de formare arhaic al Canadei. În consecință, astfel de forumuri încurajează persoanele să nu emigreze în Canada. Un astfel de forum este www.NotCanada.com , care permite colaboratorilor să discute despre povești personale, cum ar fi medicii care ajung să lucreze în locuri de muncă slab calificate, să-și irosească talentele, dezvoltând în același timp percepții negative asupra guvernului și societății canadiane. Atragerea profesioniștilor medicali străini pentru a ocupa posturi subservite în Canada are un efect contradictoriu, deoarece recrutarea nu se concretizează de fapt într-o creștere a personalului practicant. În schimb, poate descuraja viitorii profesioniști din domeniul medical de la migrarea în Canada pentru a practica.

Diferențele de limbă, comunicare, înțelegere a normelor culturale și șocul cultural sunt adesea cele mai dificile bariere de depășit atunci când o persoană dintr-o cultură străină este scufundată în țara gazdă. Deși majoritatea țărilor își educă profesioniștii în înțelegerea limbii engleze, există încă un decalaj cultural mare și de multe ori este nevoie de o pregătire extinsă pentru a se adapta la noile împrejurimi (Andrew & Bates, 2000).

Mulți oameni percep beneficiile monetare ca fiind printre cele mai influente pentru un profesionist medical născut în Canada în decizia sa de a profesa în țara lor de origine. Acest lucru este cu siguranță adevărat în unele situații, dar nu toți medicii și asistentele consideră că acesta este cazul. Există multe recompense intrinseci obținute din relațiile cu comunitatea care contează mai mult pentru profesioniștii din domeniul sănătății decât beneficiile economice. De multe ori practicarea în orașele mici favorizează relațiile personale și comunitare, o valoare intrinsecă prețuită mai mult decât influențele monetare. Se observă în mod obișnuit că absolvenții de medicină din orașele mici au mai multe șanse să profeseze în zonele rurale (Goertzen, 2005). Din păcate, este, de asemenea, mai puțin probabil ca aceștia să absolve, deoarece studenții nepregătiți din zonele rurale se confruntă adesea cu așteptări nerealiste atunci când școlile de medicină îi compară cu standarde diferite, ceea ce duce la rate mai scăzute de absolvire în cadrul acestor grupuri. În consecință, domeniul sănătății suferă o dublă pierdere: mai puține posturi sunt disponibile pentru studenții competenți capabili să facă față mediului provocator al școlii de medicină , iar localitățile rurale care au nevoie disperată de profesioniști medicali nu pot recruta absolvenții care sunt cel mai probabil să profeseze acolo (Goertzen, 2005). În lumina deficitului de medici din mediul rural , sistemul școlii de medicină a fost în mod tradițional ineficient în a produce un număr suficient de medici din mediul rural.

O inițiativă propusă pentru a face față acestor

ineficiențe este deschiderea școlilor de medicină care vizează strict studenții care au șanse mai mari să practice în zone rurale sau subservite după absolvire. Cercetarea în domeniul resurselor umane ar trebui să urmărească detectarea diferențelor individuale în caracteristicile medicilor care îi atrag către diferite domenii de activitate, cum ar fi locurile anterioare de reședință, vârsta, starea civilă și sexul. Astfel de constatări ar oferi domeniului sănătății o mai bună înțelegere a tipurilor de instrumente de utilizat pentru recrutarea și păstrarea diferiților absolvenți de medicină, precum și a medicilor cu experiență.

Prin deschiderea de școli care vizează candidații din mediul rural, deficitele pot fi reduse, deoarece persoanele din mediul rural au șanse mai mari să practice în zonele rurale după absolvire. Un studiu axat pe medicii de familie din mediul rural care practică în Ontario, a constatat că mulți factori influențează decizia unui medic cu privire la locul de practică (Rourke, Incitti, Rourke, Leslie & Kennard, 2005). În special, cei care cresc în comunități cu o populație mai mică de 10.000 au fost semnificativ mai probabil să practice în comunitățile rurale (Rourke et al., 2005). Medicii cu pregătire clinică de licență într-o zonă rurală și cei care își urmează formarea de rezidențiat într-o comunitate mică au, de asemenea, șanse de 2,46 de ori mai mari să continue să practice într-o zonă rurală. Cei care au o pregătire postuniversitară de cel puțin opt săptămâni într-o zonă rurală au șanse mai mari decât alții (de aproximativ 2,17 ori mai mult) să își continue practica într-o zonă rurală (Rourke et.al., 2005).

LOCALITATE DE PRACTICĂ: URBAN SAU RURAL?

Aproximativ 90% din populația Canadei trăiește la câteva sute de kilometri de granița cu America; populația rămasă este larg dispersată în zonele rurale. După cum sa menționat anterior, aceste comunități rurale suferă de o lipsă cronică de medici de familie. Personalul medical din aceste zone s-a bazat, în general, pe ideea că, atunci când un număr suficient de medici este instruit, iar centrele urbane sunt deservite adecvat, medicii rămași se vor scurge în zone mai puțin urbane (Goertzen, 2005).

Există patru factori fundamentali care cresc probabilitatea ca absolvenții să practice în zonele rurale (Goertzen, 2005). În primul rând, medicii din mediul rural au o probabilitate mai mare de a lucra într-o zonă rurală după absolvire. Contextul și interesele soțului/soției sale pot afecta, de asemenea, decizia. Al doilea factor cuprinde - formarea adecvată universitară și postuniversitară pentru practica rurală, în special formarea practică în mediul rural. A treia dinamică este o atracție personală către oportunitățile recreative, culturale, educaționale și sociale disponibile medicului, soției și copiilor lor într-un cadru rural. De exemplu, un medic poate prefera oportunități de a schia, înota și face drumeții la câțiva kilometri de acasă și de la serviciu. În sfârșit, condițiile de muncă și salarizarea medicilor din mediul rural trebuie ajustate în consecință. Configurațiile rurale necesită medici de familie cu o serie de abilități pentru a trata pacienții în mai multe locații , inclusiv birouri, departamente de urgență, secții de spital, săli de operație, săli de naștere și unități de îngrijire cronică. Dr. Eliseo Orrantia (2005), medic de familie din orașul rural Marathon, Ontario, afirmă că o echipă de medici care susține, comunicarea continuă între ei, controlul personal asupra programelor de lucru și un acord de guvernanță internă privind un plan alternativ de plată, pot reduce epuizarea sau plecarea.

Există un decalaj destul de mare între posturile de pregătire disponibile în medicina de familie și numărul de studenți care sunt dispuși să urmeze medicina de familie. Potrivit unui studiu realizat de Wright, Scott, Woloschuk și Brennies (2004), doar o cincime dintre noii studenți la

medicină au declarat că medicina de familie a fost prima lor alegere în carieră. Deși majoritatea studenților nu consideră medicina de familie ca fiind prima lor alegere de carieră, ei au fost de acord că există posibilitatea ca ei să lucreze în medicina de familie în viitor. În plus, studenții mai mari educați în comunități mai mici au fost mai preocupați de menținerea unui stil de viață în afara practicii medicale, au avut mai multe șanse să aleagă o carieră în medicina de familie și au mai puține șanse să își ia un loc de muncă într-un spital (Wright et al., 2004).

SOLUȚIONAREA PROBLEMEI INTERNE: DISTRIBUȚIA NEUNILA A MEDICILOR ÎN ZONE RURAL VS URBAN

Ca răspuns la deficitul constant de medici pregătiți în Canada și la discriminarea cu care se confruntă absolvenții de medicină născuți în străinătate, Ontario, Quebec și Manitoba au înființat programe de formare postuniversitară pentru absolvenții internaționali de medicină. În 1992, British Columbia a finanțat un program de licențiere a absolvenților internaționali de medicină. Din păcate, acest program oferă doar două posturi de intrare în fiecare an și doar 25 până la 35 de candidați sunt chiar eligibili pentru acest program. În plus, cele mai multe dintre aceste programe sunt disponibile numai imigranților deținuți sau persoanelor născute în străinătate care dețin statutul de cetățenie canadiană.

Telesănătate

Telesănătatea este distribuția de informații și servicii legate de sănătate pe distanțe scurte sau lungi transmise prin tehnologia telecomunicațiilor. Poate fi folosit pentru a transfera informații despre pacient, cum ar fi imagini medicale de diagnostic și istorice medicale anterioare. Poate fi folosit și pentru aspecte de diagnostic și tratament ale sănătății, inclusiv videoconferințe, care pot transmite imagini și informații în timp real între specialiștii medicali pentru a analiza starea unui pacient sau pentru a oferi consultanță între profesioniștii din mediul rural și non-rural sau un medic și pacient.

A fost o opțiune pe care guvernele provinciale au folosit-o pentru a crea un sentiment de colegialitate și proximitate profesională între profesioniștii din mediul rural și non-rural. Ministerul Sănătății și Serviciilor Sociale din Quebec a concluzionat într-un studiu Delphi pe nouă medici experți că telesănătatea este o metodă eficientă de îmbunătățire a accesibilității serviciilor de sănătate în zonele îndepărtate din Canada, precum și pentru recrutarea și reținerea practicienilor (Duplantie, Gagnon, Fortin și Landry, 2007). Barierele de la distanță pot, altfel, să limiteze comunicarea dintre medicii din mediul rural și colegii lor medicali, ceea ce duce la diminuarea colaborării cu alți profesioniști medicali, îndepărtarea acestora din mediul academic principal și, în consecință, o lipsă de oportunități de dezvoltare profesională.

Telesănătatea s-a dovedit a avea un efect pozitiv asupra recrutării și reținerii medicilor de la distanță/rurale, deoarece ajută la abordarea problemelor potențial descurajatoare ale comunicării limitate și izolării, care contribuie la vârstele scurte ale medicilor din mediul rural (Duplantie și colab., 2007). Cu toate acestea, trebuie remarcat faptul că telesănătatea nu înlocuiește accesul la specialiști medicali și poate face reținerea mai puțin probabilă și recrutarea foarte dificilă. Medicii din mediul rural trebuie să aibă înlocuitori pentru a-i scuti de practică, în timp ce sunt educați cu privire la noi proceduri și inovații în medicină. În plus, tehnologia nu este un substitut pentru contactul fizic cu alți profesioniști din domeniul medical, care, în sine, poate determina lucrătorii din mediul rural să se simtă izolați, reducând probabilitatea de a-i păstra (Duplantie, et al, 2007).

Recomandări

O posibilă recomandare este aceea că școlile de medicină ar trebui să planifice viitoarea oferta de profesioniști medicali ținând cont de generalizările pe care le pot face cu privire la cohorta de vârstă actuală și la caracteristicile sale demografice, cum ar fi creșterea speranței de viață și creșterea diversității culturale. Egalitatea și diversitatea în sistemul școlar sunt mai mari decât oricând; o astfel de incluziune trebuie să ia în considerare diferențele de grup în ceea ce privește valorile muncii. În timp ce se spune că cei mai muncitori medici sunt cei mai în vârstă, acești profesioniști provin dintr-o generație în care oamenii au muncit pentru a trăi. Deși o provocare sănătoasă este importantă pentru dezvoltarea personală, generația de astăzi tinde să acorde mai multă importanță timpului liber și timpului petrecut cu familiile lor. Cea mai mare îngrijorare pentru acest nou grup este epuizarea și stresul (Lazarus, 2007).

Genul este, de asemenea, un aspect important atunci când planificați un număr suficient de viitori medici. Numărul femeilor în profesia medicală, inclusiv în pozițiile dominate istoric de bărbați, cum ar fi chirurgii și specialiștii, crește în proporție relativă cu bărbații. Unele studii au concluzionat că femeile lucrează în medie mai puțin decât omologii bărbați în ceea ce privește orele și anii săptămânali (CIHI, 2007). Motivele pentru aceasta pot fi deduse: femeile deseori încă poartă cu ele povara gospodăriei lor și sunt încă îngrijitorii predominante pentru copiii lor, ceea ce face ca echilibrul dintre viața profesională și viața privată să fie o provocare.

Pe măsură ce guvernul canadian intenționează să îmbunătățească imigrația pentru a ajuta la creșterea forței de muncă în scădere a Canadei, diversitatea va continua să crească. Dacă cetățenii străini sunt mângâiați de opțiunea de a consulta un medic de propria lor etnie, dar nu-și găsesc unul sau sunt sceptici în a consulta un medic care nu este de etnia lor, ei pot evita cu totul vizitele. Un astfel de eveniment poate duce la îmbolnăvire prelungită, impozitând locul de muncă cu plăți de boală inutil de lungi, absenteism și pierderi de productivitate.

În cele din urmă, acceptarea școlii de medicină trebuie să includă canadienii care locuiesc în mediul rural, crescând probabilitatea ca aceștia să se întoarcă în zonele rurale și creând o distribuție mai egală a medicilor în toată Canada. Cu un acces mai mare la medici, presiunea asupra zonelor urbane va fi mai mică, crescând eficacitatea și eficiența sistemului de sănătate canadian.

CONCLUZIE

În general, numărul de profesioniști din domeniul sănătății nu este suficient pentru a susține un nivel acceptabil de îngrijire pentru demografia în schimbare din Canada. Diversitatea culturală, o populație îmbătrânită și distribuția accesului medical în toată Canada sunt probleme care pot fi rezolvate cu ajutorul unui management eficient al resurselor umane. Timpul de așteptare , preferințele pentru un medic cu aceeași origine etnică sau culturală și tensiunile asupra medicilor din mediul urban sunt probleme care trebuie abordate în următorii ani. Se recomandă introducerea unui program de admitere medicală mai sensibil din punct de vedere cultural, care să includă medici aspiranți din diferite țări, medii și culturi. De asemenea, recrutarea din zonele rurale poate ajuta la rezolvarea inegalității în distribuția și accesul la îngrijiri medicale. În cele din urmă, investițiile în dezvoltarea de noi resurse secundare, cum ar fi personalul administrativ și tehnic și activitățile de partajare a cunoștințelor folosind tehnologia computerizată pot ajuta la reținerea medicilor acolo unde este cel mai necesar.

REFERINȚE

Andrew, R., & Bates, J. (2000). Program pentru obținerea licenței pentru absolvenții internaționali

de medicină din Columbia Britanică: 7 ani de experiență. *Canadian Medical Association Journal*, *162*, 801-803. Preluat la 25 noiembrie 2008, din baza de date ProQuest Psychology Journals. (ID document: 52079052). Barer, ML și Stoddart, GL (1991). *Spre politici integrate de resurse medicale pentru Canada*. Conferința federală/provincială/teritorială a miniștrilor adjuncți ai sănătății.

Beaujot, R., & Kerr, D. (2004). *Schimbarea populației în Canada* (ed. a doua). Toronto: Oxford University Press.

Blendon, RJ, Schoen, C., Donelan, K., Osborn, R., DesRoches, MC, & Scoles, K. (2001). Opiniile medicilor asupra calității îngrijirii: o comparație între cinci țări. *Health Affairs, 20(3),* 233-243. doi:10.1377/hlthaff.20.3.233

Boyd, M. și Schellenberg, G. (2008). *Reacreditarea și ocupațiile medicilor și inginerilor imigranți.* Ottawa, Canada: Statistics Canada.

Institutul canadian de informare în sănătate. (2006).
Furnizarea, distribuția și migrarea medicilor canadieni. Ottawa: CIHI.

Institutul canadian de informare în sănătate. (2007). *Îngrijirea sănătății în Canada* . Ottawa, Canada: CIHI.

Institutul canadian de informare în sănătate. (2008a). *Îngrijirea sănătății în Canada* . Ottawa, Canada: CIHI.

Institutul canadian de informare în sănătate. (2008b).
Tendințele cheltuielilor naționale de sănătate 1975-2008: baza de date națională a cheltuielilor de sănătate. Ottawa, Canada: CIHI.

Cardwell, M. (2007). Cumpărați loialitatea medicului. *Medical Post, 43* (21), 51-52. Preluat la 11 noiembrie 2008, din baza de date Research Library Proquest. (ID document: 1311327321)

Chan, BTB (2002). Nu mai trivializați problemele forței de muncă MD. [Scrisori/Corespondente]. *Canadian Medical Association Journal, 167,* 1100-1102.

Collier, R. (2008). Medicii solicită un plan de reducere a penuriei de medici. *Canadian Medical Association Journal, 178(4),* 384. doi:10.1503/cmaj.080071 Duplantie, J., Gagnon, M., & Fortin, J., & Landry. (2007). Telesănătatea și recrutarea și menținerea medicilor în regiunile rurale și îndepărtate: un studiu Delphi. *Canadian Journal of Rural Medicine , 12* (1), 30-36.

Esmail, N. (2006). Vârsta *redusă a medicului din Canada : efecte, proiecții și soluții.* Calgary, Canada: Institutul Fraser.

Goertzen, J. (2005). Scaunul de bucătărie cu patru picioare: recrutarea și menținerea medicilor de familie din mediul rural . *Canadian Family Physician Medecin de Famille Canadien, 51* (9), 1181-1183.

Howell, E. (2008). Doctore, numără-te. *Canadian Medical Association Journal* , *178* (4), 381-384. doi:10.1503/cmaj.080028

Kingston, A. (2008). Medici de angajare. *Ma - clean's, 121(19'),* 46. Preluat la 23 noiembrie 2008, din baza de date de referință CBCA. (ID document: 1484436291). http://www.macleans.ca/science/health/articlejsp?content=20080507_82554_82554

Kirby, MJ (2002). *Sănătatea canadienilor - rol federal*. Ottawa, Canada: Comitetul permanent al Senatului pentru afaceri sociale, știință și tehnologie.

Lazăr, A. (2007). De ce este nevoie pentru a păstra directori de top în medici? *Physician Executive, 33(2),* 24-27.

Ludwick, DA și Doucette, J. (2009). Implementarea proceselor operaționale pentru dosarul electronic de sănătate din Alberta: lecții pentru adoptarea dosarului medical electronic în asistența primară. *Electronic Healthcare* , *7* (4),

103-107.

Marshall, DG (1997). Putem schimba în sfârșit sistemul? [Scrisori/Corespondente]. *Canadian Medical Association Journal, 157,* 138.

Martel, L., & Malenfane, E. (2007). *Recensământul din 2006: portretul populației canadiene în 2006 după vârstă și sex: constatări* . Ottawa, Canada: Statistics Canada.

Maudsley, R. F (1997). Putem schimba în sfârșit sistemul? [Scrisori/Corespondente]. *Canadian Medical Association Journal, 157*, 134-135.

Mazankowski, DF (2001). *Cadrul de reformă: Raportul Consiliului consultativ al premierului privind sănătatea.* Alberta, Canada.

MPP. Grup de Consultare pentru Medicina Tradițională Chineză și Acupunctură. (2005). *Medicina tradițională chineză și acupunctură în Ontario: raport către ministrul sănătății și îngrijirii pe termen lung* . Toronto: Imprimanta Reginei pentru Ontario.

Murrow, J., Nowak, P. și Hurst, WS (2007). Pentru a proteja și a păstra. *Marketing Health Services, 27* (2), 22.

Sondajul National al Medicilor. (2007). *Sondajul National al Medicilor* . Ottawa, Canada: National Physician Survey.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică. (2009). *Datele OCDE privind sănătatea 2009: cum se compară Canada* . Toronto: OCDE.

Orrantia, E. (2005). Maraton funcționează: Cum să prosperați în practica rurală. *Canadian Family Phy sician Medecin de Famille Canadien* , *51* (9), 1217-1221.

Pole, K. (2004, 7 decembrie). Norocul irlandezilor ar putea ajuta la rezolvarea problemei lipsei de medici. *Medi cal Post, 40* (46), 12. Preluat la 23 noiembrie 2008, din baza de date Research Library Proquest. (ID document: 767685871).

Prentice, JC și Pizer, SD (2007). Acces întârziat la îngrijirea sănătății și mortalitate. *Health Services Research, 42* (2), 644-662. doi:10.1111/j.1475- 6773.2006.00626.x

Romanow, RJ (2002). *Bazându-se pe valori: viitorul asistenței medicale în Canada.* Ottawa, Canada: Comisia pentru viitorul asistenței medicale în Canada.

Rourke, J. T B. și Incitti, F., Rourke, Leslie L și Kennard, M. (2005). Relația dintre locul de practică a medicilor de familie din Ontario și mediul lor rural sau cantitatea de experiență în educație medicală rurală. *Canadian Journal of Rural Medicine, 10* (4), 231-240.

Schoen, C., Blendon, RJ, DesRoches, CM și Osborn, R. (2002). Comparație între punctele de vedere și experiențele sistemului de îngrijire a sănătății în cinci națiuni, 2001: Constatări de la Fondul Commonwealth 2001 Sondajul Internațional de Politică de Sănătate. *Issue Brief (Fondul Commonwealth), 542*, 1-6.

Sheldon, GF, Ricketts, TC, Charles, A., King, J., Fraher, E. și Meyer, A. (2008). Lipsa globală de forță de muncă din domeniul sănătății: Rolul chirurgilor și al altor furnizori. *Advances in Surgery, 42*, 63-85. doi:10.1016/j.yasu.2008.04.006

Wang, L., Rosenberg, M. și Lo, L. (2008). Etnicitatea și utilizarea medicilor de familie: un studiu de caz al imigranților din China continentală din Toronto, Canada. *Social Science & Medicine, 67* (9), 1410 1422. doi:10.1016/j.socscimed.2008.06.012

Organizația Mondială a Sănătății (OMS). (2008). *Raportul privind sănătatea mondială: asistența medicală primară: acum mai mult ca niciodată* . Geneva, Elveția: OMS.

Wright, B., Scott, I., Woloschuk, W., & Brenneis, F. (2004). Alegerea carierei noilor studenți la medicină la trei universități canadiene: medicina de familie versus medicina de specialitate. *Canadian Medical Association Journal, 170* (13),

1920-1924. doi:10.1503/cmaj.1031111

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, editată de Stefane M. Kabene, pp. 96-111, copyright 2011 de Medical Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 18
Integrarea notificărilor predate ale acțiunilor personale pentru planificarea resurselor umane în sistemele ERP

Peter Cissek
Universitatea din Magdeburg, Germania

Jorge Marx Gomez
Universitatea din Oldenburg, Germania

ABSTRACT

Acest capitol își propune să dezvăluie beneficiile notificărilor anterioare ale acțiunilor personale pentru planificarea resurselor umane și discută cerințele interdependente ale sistemelor ERP. Dacă este implementată e-guvernarea, trebuie să ne gândim la rearanjarea structurii de resurse umane a guvernului pentru a se adapta și la noile circumstanțe. Aceasta înseamnă să profităm de metodologia modernă de resurse umane pentru a deveni mai eficient în administrarea resurselor umane. O modalitate posibilă de îmbunătățire a managementului resurselor umane (HRM) este utilizarea notificărilor anterioare ale acțiunilor personale pentru planificarea resurselor umane. Planificarea resurselor umane (planificarea resurselor umane) este o componentă a planificării strategice a întreprinderii. Este pe deplin integrat în procesul de planificare la nivelul întregii întreprinderi, deoarece planificarea resurselor umane nu este determinată doar de alte domenii de planificare, ci le determină și invers. Deci, cu cât se face planificarea resurselor umane mai precisă și cuprinzătoare, cu atât cifrele cheie derivate, care sunt utilizate în alte domenii de planificare, pot fi mai precise. Guvernele se ocupă de obicei cu o cantitate imensă de personal, așa că HR este una dintre sarcinile principale în administrație. Notificările anterioare ale acțiunilor personale sunt de obicei cunoscute în prezent, dar vor fi începute în viitor. Spre deosebire de planificarea unei acțiuni de personal, cea anterioară va avea loc cu cea mai mare probabilitate posibilă. Un exemplu pentru a face diferența mai clară poate fi pensionarea unui angajat. Nu depinde strict de vârsta angajatului, ci mai degrabă de decizia individuală a persoanei de a se pensiona. Ca regulă generală, intenția unui angajat de a se pensiona este deja cunoscută cu aproximativ jumătate de an înainte ca aceasta să aibă loc. Dacă aceste informații sunt folosite în procesul de planificare, compania va avea suficient timp pentru a estima pierderea de cunoștințe sau economiile de costuri care vor fi cauzate de retragerea angajatului. În companiile mari, HRM este de

obicei susținută de ERP-

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch018

sisteme. Funcționalitatea oferită de software depinde de nevoile companiei și poate varia de la o simplă păstrare a datelor de personal până la un modul complex numit managementul capitalului uman, care este folosit pentru contabilitatea salariilor, managementul talentelor, autoservicii angajaților și multe altele. Dacă organul de decizie consideră personalul companiei ca fiind esențial pentru afaceri, sunt colectate și analizate o mulțime de date legate de angajați, de la date de bază până la planificarea cifrelor cheie. Acest capitol va sublinia importanța planificării eficiente a resurselor umane pentru guverne pentru a-și îmbunătăți procesele de afaceri. Poate fi văzut ca unul dintre obiectivele e-guvernării. Se va sublinia modul în care planificarea resurselor umane poate fi îmbunătățită prin utilizarea notificărilor anterioare ale acțiunilor personale, astfel încât diviziile de resurse umane din guverne să poată utiliza planificarea avansată a resurselor umane chiar de la început atunci când se pregătesc pentru e-guvernare.

INTRODUCERE

E-Guvernarea a fost inventată pentru a îmbunătăți procesele guvernamentale de afaceri cu ajutorul tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC). Obiectivele principale sunt reducerea costurilor, creșterea calității procesului și reducerea timpului de livrare. Dar îmbunătățirile nu trebuie să se concentreze doar asupra proceselor de afaceri guvernamentale. Guvernele vor lucra mai eficient, dacă toate sarcinile de administrare sunt și ele optimizate. Și una dintre sarcinile principale în administrație este managementul resurselor umane. Potențialul de optimizare în sectorul HR poate fi imaginat dacă ne uităm la câți angajați cu normă întreagă sunt desfășurați în landul federal german Nordrhein-Westfalen și comunele sale. Populația care trăia în Nordrhein-Westfalen în 2007 era de aproximativ 18 milioane de oameni (NRW, 2007). În 2007 au fost 188.425 de angajați cu contract de normă întreagă pentru sarcini de administrare (NRW, 2008). Spre comparație, Daimler AG din Germania, care producea, printre altele, mașini Mercedes-Benz, avea 272.382 de angajați în întreaga lume în 2007 (Daimler, 2008). Un management eficient al resurselor umane este vital atât pentru companii, cât și pentru guverne, care acționează cu scopul de a oferi un serviciu guvernamental de înaltă performanță și de înaltă calitate la un cost optim. O planificare mai precisă a resurselor umane va duce definitiv la o utilizare mai eficientă a personalului, indiferent dacă este vorba de guverne sau companii, deoarece ambele trebuie să facă față acelorași provocări în MRU.

Având nevoie de o planificare mai precisă la nivel de întreprindere, planificarea resurselor umane trebuie de asemenea optimizată. Îmbunătățirea poate fi obținută prin colectarea și analizarea sistematică a notificărilor anterioare ale acțiunilor personale și prin utilizarea acestor date pentru a îmbunătăți planificarea resurselor umane. Sistemele ERP sunt aplicate pentru a colecta acțiunile care vor avea loc în viitor, astfel încât datele sunt complet integrate și pot fi utilizate cu ușurință în procesul de planificare. În cele ce urmează, va fi evidențiată importanța notificărilor antedate ale acțiunilor personale și se va arăta cum datele pot fi utilizate pentru o planificare de resurse umane bazată pe sistemul ERP. Constatările vor duce la o mai bună utilizare a resurselor de resurse umane, în guverne și companii.

Astfel, guvernele au posibilitatea de a face

încă un pas către o guvernare electronică mai sofisticată prin îmbunătățiri în managementul resurselor umane. Guvernele pot avea un efect asupra eficienței planificării resurselor umane cu alegerea unui sistem ERP îmbunătățit și pot profita de un modul și proces de planificare a resurselor umane mai eficiente. Când avem de-a face cu pregătirea e-guvernamentală, este necesar să subliniem că viziunea clientului (sau viziunea cetățeanului) nu este singura perspectivă care trebuie luată în considerare. Această cercetare indică faptul că optimizarea sarcinilor administrative generale în procesele de afaceri guvernamentale este una dintre sarcinile la care trebuie să lucreze guvernele pentru a deveni pregătite pentru e-guvernare sau pentru a utiliza e-guvernarea mai intens. Și HR este una dintre aceste sarcini administrative cu care se confruntă fiecare guvern. În plus, acum și în viitor HR va deveni o divizie vitală a guvernelor, precum IT și Financiar. Această cercetare folosește conștientizarea faptului că resursele umane trebuie luate în considerare dacă un guvern sau o companie dorește să își îmbunătățească managementul resurselor umane și se concentrează pe o anumită parte a planificării resurselor umane și a controlului resurselor umane, notificările anterioare ale acțiunilor personale.

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane este definit de Scholz (Scholz, 2000) ca „analiza sistematică, evaluarea și organizarea tuturor aspectelor de personal dintr-o companie”. Sarcina principală a MRU este derivarea obiectivelor HR din obiectivele strategice ale companiei și, de asemenea, asigurarea atingerii acestor obiective (Drumm, 2006). HRM este mai mult decât colectarea datelor de personal. Nu trebuie izolat de alte date de afaceri utilizate în companie, deși datele de personal sunt adesea considerate extrem de critice în ceea ce privește confidențialitatea.

Privind la felul în care o companie are de-a face cu angajații săi, se poate sugera ce fel de filozofie HR domină. Spunând invers, înseamnă că îndrumarea HRM este determinată de filozofia HR, care face o declarație despre importanța resurselor umane în companie (Muller-Christ, 2005). HRM poate avea linii directoare diferite. Depinde de decizie, dacă angajații trebuie doar administrați, sau sunt asociați în participațiune, care se așteaptă la o ofertă largă de servicii (Muller-Christ, 2005). Ca exemplu, vor fi prezentate două concepte diferite de întreprindere. Pe de o parte o brutărie cu o mulțime de lanțuri de magazine. Acest tip de companie trebuie să administreze o mulțime de angajați omogene, slab pregătiți. Pe de altă parte o firmă de avocatură cu experți înalt pregătiți, care solicită un serviciu de la biroul de personal.

Resursele umane trebuie să se subordoneze obiectivelor strategice în același mod ca și alte divizii ale companiei (Schanz, 2000). Principalele obiective ale MRU pot fi armonizate cu filozofia HR și derivate din scopuri economice și sociale (Olfert, 2006). Deși companiile pot diferi unele de altele, ele trebuie să rezolve aceleași probleme primare în HRM. Kossbiel le specifică ca fiind disponibilitatea și eficacitatea resurselor umane (Kossbiel, 1994). O definiție puternic influențată de gândirea economică funcțională spune că principalul obiectiv al MRU este oferirea personalului necesar în toate sectoarele companiei, în număr exact, cu cele mai bune competențe, la momentul potrivit și în ceea ce privește profitabilitatea pe termen lung și obiectivele atât ale companiei, cât și ale angajatului (Freund 2003). În cele din urmă, toate acestea indică concluzia că HRM este o funcție mentală interdepartamentală, care afectează toate celelalte sectoare ale companiei. În același timp, MRU vizează tendințe descentralizate. Prin urmare, coordonarea, comunicarea și armonizarea obiectivelor strategice de HR sunt

vitale pentru un succes durabil al companiei (Reichard, 2001).

O parte importantă a MRU este planificarea resurselor umane. Include toate activitățile care sunt utilizate pentru planificarea cantității și calității, precum și acțiunile personale, care au impact asupra structurii HR (Muller-Christ, 2005). Kolb spune că planificarea resurselor umane „este anticiparea sistematică a acțiunilor viitoare privind personalul unei companii” (Kolb 1998). Obiectivul principal este de a atribui obiectivelor strategice ale întreprinderii HR și de a pregăti sistemul de personal pentru cerințele viitoare cu utilizarea acțiunilor personale, astfel încât atingerea țintei să fie maximizată (Schanz, 2000). Constrângeri importante sunt date de lege, astfel încât nu toate alternativele de acțiune pot fi permise (Olfert, 2006). În cele din urmă, eficiența și disponibilitatea resurselor umane trebuie să fie maximizate (Kossbiel, 1999).

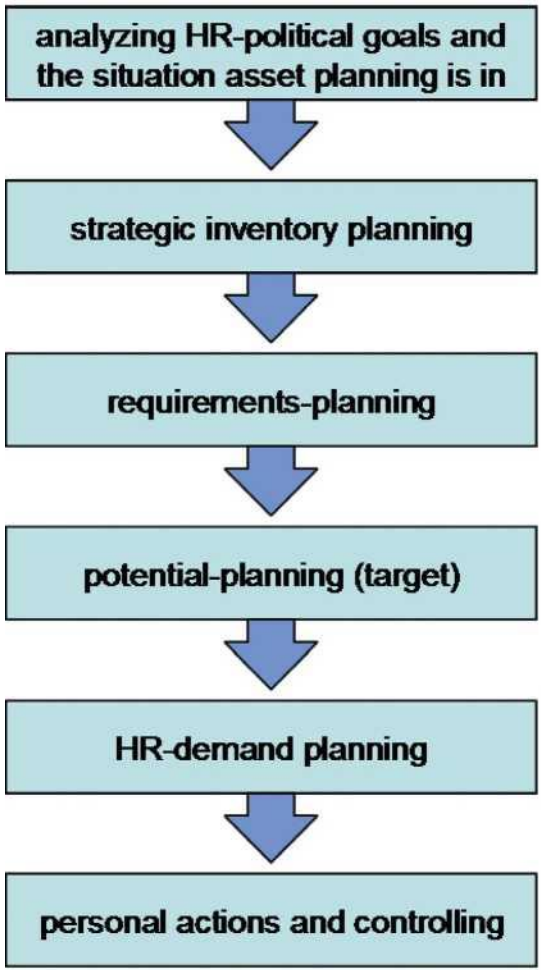
Planificarea resurselor umane poate fi împărțită în planificare cantitativă și calitativă, urmată de planificarea acțiunilor personale. Întregul proces este cunoscut ca partea de planificare a managementului resurselor umane (HRM). Planificarea cantitativă a resurselor umane se referă la numărul de angajați sau numărul de angajați (HDCNT) și echivalentul normă întreagă (FTE) în raport cu timp și spațiu. Planificarea calitativă a resurselor umane se referă la aptitudinile ocupaționale ale angajaților, în funcție de timp și spațiu. Planificarea acțiunilor personale înseamnă descrierea procesului de transformare a performanței efective în performanța țintă în ceea ce privește sectorul de personal.

Planificarea resurselor umane nu este doar o activitate; este doar o agregare a multor sarcini. Aceste sarcini sunt planificarea cererii, achiziția, aplicarea, dezvoltarea, conducerea, eliminarea și costurile HR, de exemplu (Reichard, 2001). Diferitele sarcini sunt extrem de interconectate între ele, ceea ce duce la concluzia că doar o viziune integrată și cuprinzătoare a sectorului de resurse umane poate duce la subiect (Albert, 2002). Factorii externi și interni trebuie luați în considerare în modelul de planificare pentru a adapta obiectivele și acțiunile la condițiile lumii reale (Drumm, 2006). O foaie de parcurs pentru planificarea resurselor umane (vezi Figura 1) a fost propusă de Muller-Christ (Muller-Christ, 2005).

În conformitate cu orientările politice de HR, planificarea inventarului personalului este pregătită. Schimbările în planificarea producției sau evenimentele recurente, cum ar fi închiderea celui de-al doilea trimestru, sunt adesea un stimulent pentru procesul de planificare a resurselor umane. Pe lângă indicarea motivului reînceperii planificării, au loc identificarea regulilor determinante ale obiectelor de planificat și constituirea parametrilor de planificare precum orizontul de planificare, factorii, baza de alocare și metodele de planificare și estimare (Springer 2006).

Când toate condițiile de bază pentru procesul de planificare sunt stabilite, cerințele actuale și viitoare de HR pot fi enumerate și aranjate în grupuri de sarcini omogene (Springer 2006). În mod ideal, fiecare sarcină din companie poate fi reprezentată de un loc de muncă prin conectarea specificației serviciului la o poziție în ierarhia organizațională (Jetter, 2003). În general, specificația serviciului este dinamică și trebuie conectată la o linie temporală, deoarece se schimbă foarte des. Prin urmare, se recomandă agregarea specificațiilor în intervale de timp, în care acestea sunt nemodificate (Edinger, 2008).

Figura 1. Foaia de parcurs pentru planificarea resurselor umane



Din datele pregătite pot fi derivate valorile-țintă calitative și cantitative. O analiză statistică a fișelor posturilor oferă o indicație despre câți angajați trebuie să lucreze la ce fel de post în companie. Numărul de angajați este de obicei descris în număr de angajați (HDCNT) sau echivalent normă întreagă (FTE), calitatea performanței în post este dată de calificările necesare (Drumm, 2006). În structurile de HR cu descrieri omogene ale performanțelor posturilor, numărul de locuri de muncă este estimat prin metode statistice. Pe baza descrierilor de job, valoarea țintă pentru numărul de angajați este calculată pentru unul sau mai multe momente în timp. Pentru calcul se folosesc date din mai multe surse, interne și externe, cum ar fi planuri de muncă, fișe de post , analiza absenteismului și legea muncii (Scholz, 2000).

Modul în care este calculată valoarea țintă pentru numărul de personal este decisiv pentru modul în care trebuie calculat numărul efectiv de personal. Acest lucru este conceput pentru a asigura comparabilitatea valorilor reale și țintă și pentru a dezvolta și monitoriza acțiunile personale, care au un interes în efectivul efectiv. Numărul efectiv de angajați reprezintă structura actuală a resurselor umane și este actualizat la fel ca numărul de angajați țintă, deoarece este influențat nu numai de acțiunile personale planificate , ci și de mai mulți factori (Olfert, 2006). Factorii în detaliu sunt schimbările demografice, pregătirea profesională, schimbările în programul de lucru, absentismul și pensionările (Schanz, 2000). În general, acești factori sunt cunoscuți înainte de a se produce, așa că este posibilă actualizarea efectivă a personalului în avans . Prin urmare, pe lângă estimarea structurii actuale a resurselor umane, trebuie să aibă loc o predicție a modului în care va arăta în viitor și ce fel de măsuri sunt necesare pentru a lucra împotriva factorilor (Reichard, 2001).

Când sunt calculate valorile reale și țintă pentru HR, o comparație a numărului de angajați dezvăluie câți angajați sunt necesari pentru a atinge obiectivele companiei. Planificarea cererii determină modul în care trebuie schimbată structura actuală a resurselor umane pentru a îndeplini cerințele companiei , cu alte cuvinte: câți angajați cu ce fel de calificare sunt când și unde este necesar pentru a îndeplini planurile de producție și performanță (Schanz, 2000). Planificarea cererii este numită și unitatea pivot a MRU (Muller-Christ, 2005). Este fundamentul pentru întreaga planificare a resurselor umane și determină toate celelalte sectoare de resurse umane (Springer, 2006). Planificarea cererii conectează planificarea producției și vânzărilor cu planificarea resurselor umane. Stabilește dacă numărul de angajați trebuie crescut, micșorat sau neschimbat în fiecare divizie a companiei, astfel

încât capacitatea de personal să fie utilizată cu un beneficiu maxim pe termen scurt, mediu și lung. Planificarea cererii înseamnă nu numai estimarea numărului de angajați care va fi utilizat în mod productiv, ci și a cantității de angajați care servesc drept tampon pentru compensarea absenteismului (vezi Figura 2). Mai mult, trebuie planificată și cererea de înlocuire a locurilor de muncă existente și de ocupare a altora noi (sau concedierea angajaților) (Drumm, 2006).

Pentru a asigura efectivul necesar pentru crearea de valoare în cadrul companiei, trebuie implementate măsuri pentru a se potrivi cu - valorile reale și țintă. Nici numărul efectiv, nici numărul țintă nu sunt constante, ambele pot fi modificate folosind acțiuni personale (Drumm, 2006). De exemplu, efectivul țintă poate fi redus prin implementarea unor tehnici de producție mai eficiente. Ce acțiune personală este aplicată pentru a modifica numărul de angajați depinde de obiectiv și de caracteristicile acțiunii . Caracteristicile sunt tipul și intensitatea acțiunii, costurile și perioada de timp în care afectează efectivul. Efectele secundare precum influențarea motivației angajaților trebuie, de asemenea, evaluate, chiar dacă nu sunt intenționate. Neluarea în considerare a efectelor secundare poate duce chiar la o devalorizare a imobilizărilor necorporale

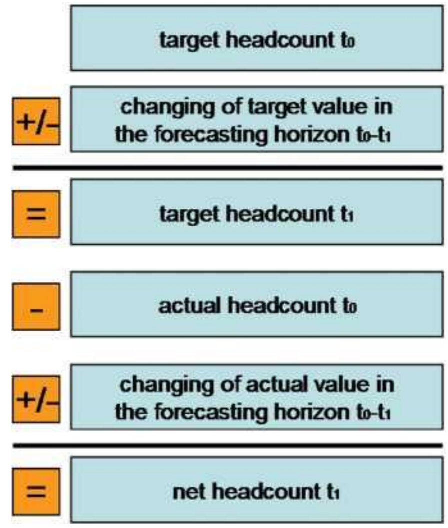


Figura 2. Calcularea cererii nete (adoptat din Muller-Christ 2005)

(Jochmann, 2007). Prin urmare, o simulare a -efectelor unei acțiuni personale este vitală.

Rezultatele din planificarea cererii sunt predate achiziției de personal (Springer 2006). Toate acțiunile personale convenite trebuie monitorizate cu ajutorul unor cifre-cheie pentru a face posibilă o reacție promptă la nereguli. Modificările neprevăzute sunt cel mai probabil, deoarece toate datele de planificare sunt datate în viitor și majoritatea au fost doar estimate. Astfel, figurile cheie expresive, orientate pe subiect trebuie definite în prealabil. Ele reînnoiesc resursele umane prin faptul că fac posibilă o viziune cuprinzătoare asupra dezvoltării resurselor umane în întreaga companie (Hentze, 1993).

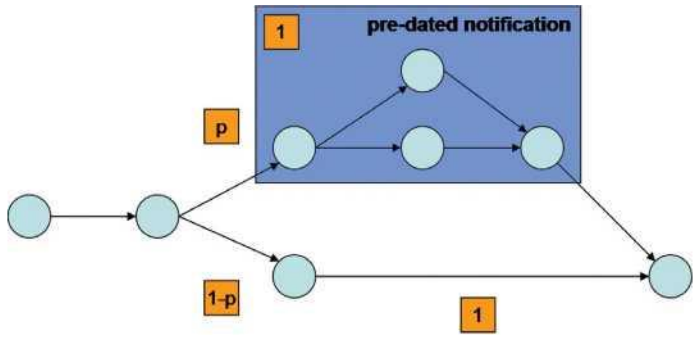
NOTIFICARI PREDATE CU ACTIUNI PERSONALE

Din punct de vedere real, evenimentele viitoare pot fi doar anticipate. Dacă nivelul de abstractizare este suficient de scăzut, toate afirmațiile despre evenimentele viitoare sunt incerte. Cu cât este prezis mai precis un eveniment viitor; cu atât este mai dificilă atingerea obiectivelor. Incertitudinea pentru evenimente viitoare poate fi distinsă între două tipuri: incertitudinea dacă un eveniment va avea loc și incertitudinea cum va fi acesta. În cantitatea tuturor previziunilor posibile despre evenimentele viitoare și efectele acestora asupra HR notificărilor antedate ale acțiunilor personale sunt cele cu cea mai mare probabilitate și descrierea foarte precisă a efectelor care vor avea loc atunci când acțiunea este executată. Există un lanț de cauză și efect clar atunci când vorbim despre notificări antedate cu o probabilitate de apariție de 1 (unitate). Notificările anterioare nu sunt valori-plan, dar le afectează și, prin urmare, sunt foarte valoroase pentru procesul de planificare a resurselor umane.

O notificare predatată este un eveniment viitor cu o probabilitate maximă de apariție, care este început cu date de intrare și a cărui acțiune are un efect determinist asupra mediului. Acțiunile pot fi executate simultan sau secvențial, dar toate au probabilitatea de apariție de 1 (unitate). Lanțul cauze-efect și probabilitatea pot fi modelate ca un proces determinist, care poate fi implementat în orice alt proces de decizie. Figura 3 ilustrează o implementare anterioară a unei acțiuni personale într-un arbore de decizie. În plus, deoarece multe evenimente pot avea loc în lanțul de proces al unei notificări antedate, nu este un experiment Bernoulli.

Deoarece notificările anterioare nu sunt valori de planificare, ele trebuie să fie tratate diferit și în crearea scenariilor. Acumularea din planificare are loc prin versiunea: un plan poate avea mai multe versiuni; notificările anterioare au o singură versiune validă. Acțiunea este începută întotdeauna în aceleași condiții și provoacă de

Figure 3. Pre-dated personal action implemented in a decision tree



fiecare dată aceleași efecte. Prin urmare, acțiunile anterioare sunt evenimente constante într-un proces de planificare. Parametrii de intrare și datele de ieșire fac acțiunile personale predate

flexibile, astfel încât implementarea în diferite procese sau chiar în scenarii dinamice este destul de ușoară. Fluxul de lucru determinist garantează o comparabilitate a tuturor versiunilor de planificare cu aceeași notificare anterioară a unei acțiuni personale.

O notificare antedatată a acțiunilor personale se distinge printr-o descriere funcțională a evenimentelor de început și următoarele efecte asupra datelor personale. Prin acest mijloc poate fi creat un catalog de acțiuni personale pentru a defini corect notificările antedate ale acțiunilor personale. Listarea datelor de intrare complete este vitală, astfel încât toate valorile incerte ale parametrilor să fie excluse chiar de la început. Crearea unui catalog înseamnă, de asemenea, că acțiunile personale care nu sunt menționate în acest catalog nu trebuie să devină o notificare anterioară a acțiunilor personale și trebuie privite separat.

Decizia unui angajat de a-și schimba locul de muncă cu normă întreagă într-unul cu normă parțială va servi ca exemplu pentru o notificare anterioară a unei acțiuni personale . O notificare corectă antedatată definește angajatul, data de început a acțiunii și noul FTE. O notificare falsă anterioară a unei acțiuni personale introduce un FTE probabil și nu valoarea țintă constantă (a se vedea Tabelul 1). Acest lucru se poate întâmpla dacă se dorește să sublinieze că angajatul încă nu știe cât de mult dorește să facă part-time în viitor.

Notificările anterioare ale acțiunilor personale sunt derivate din acțiuni personale, deoarece de fapt sunt o anticipare a modificărilor aduse structurii HR și au fluxuri de lucru identice. Prin urmare, notificările anterioare pot fi transformate într-o acțiune personală fără a face nicio modificare gravă a procesului sau a datelor existente. Caracteristica principală este faptul că notificările predate nu sunt încă aprobate și nu vor fi transformate într-un eveniment productiv până când decidentul decide ca acesta să devină o acțiune personală obișnuită. Aceasta este diferența principală: o acțiune personală este transformată în realitate dintr-o dată, una antedata își schimbă statutul din antedata în productivă sau este copiată și setată productivă. În ceea ce privește sistemele EPR, aceasta înseamnă că diferența de dată dintre data intrării și data începerii indică dacă acțiunea personală a fost anterioară sau nu. Niciuna sau o mică diferență indică faptul că nu există o notificare anterioară a acțiunilor personale. Dar acțiunile personale obișnuite nu pot fi analizate cu ușurință ulterior, deoarece trebuie să inspectăm data de început și data de intrare pentru a identifica o notificare antedata, ceea ce va deveni foarte complex în sistemele ERP moderne, deoarece data de intrare nu este un câmp de date obișnuit pentru analitica funcțională (adică HR) . Și dacă data de intrare este mai mare decât data de începere, vorbim despre acțiuni personale care au fost începute retroactiv, pentru că s-a uitat să le execute la momentul potrivit, de exemplu. Este posibil ca aceste acțiuni să nu fie considerate ca antedate . În plus, nu toate acțiunile personale sunt în catalogul notificărilor predate. În cele din urmă, utilizarea numai a datei de intrare și a datei de începere nu este potrivită pentru a identifica notificările predate.

Asemenea acțiunilor personale, notificările anterioare sunt aprobate de divizia de resurse umane în avans. Procesul de luare a deciziilor cu divizia HR, managerii și angajații afectați ca

Table 1. Correct and false pre-dated personal action

	employee	personal action	Beginning	new FTE
correct pre-dated personal action	10000001	work-time reduction	01.01.2008	=0,5
false pre-dated personal action	10000001	work-time reduction	01.01.2008	=(0,5*0,8)+(0,62*(1-0,8))

jucători cheie, de obicei, sa încheiat cu succes înainte. Deși procesul durează mai mult timp când

Table 2. Pre-dated personal actions

personal action	description
Employment	A person becomes an employee. Usually the decision has been made months before the action takes place.
Dismissal	An employee leaves the company at a point in time in the future. More often than not this is known a few months before the employee is dismissed.
Retirement	An employee leaves the company at a point in time in future and will get a retirement pay from that date on. Usually a retirement is known about one year before.
training course	An employee will take part in a professional training. Although this is not mandatory a personal action, it may be worth analyzing it together with personal actions.
organizational change	An employee is being relocated in future. This action has to be prepared carefully, so it is known a few months before.
take-over of trainees	A trainee has been doing well during his apprenticeship and will be taken over. Often one can make this decision before the trainee has written his final exam.
partial retirement	An employee wishes to take part in a partial retirement program. The beginning date is know years before, as the contract has to be changed completely for that purpose. The working-phase and the retirement-phase typically take five and more years.
maternity leave	The employee will become inactive for a period of time, or he will be active again. The time period is known before about half a year.
Salary change	An employee's salary has to be changed, because he will take part in a project team, what for he will earn more money.

toți actorii afectați sunt implicați, această procedură asigură că notificarea antedatată va avea loc cu o probabilitate maximă și nu trebuie să fie inversată. Un set exemplar de acțiuni personale arată (a se vedea tabelul 2) ce fel de acțiuni pot fi adăugate ca notificări predate.

Cât de multă valoare este adăugată de implementarea cu succes a notificărilor anterioare depinde de câte acțiuni personale sunt începute în medie în companie. Dacă există doar câțiva angajați , numărul de acțiuni personale va fi scăzut și nu este necesară colectarea metodică a acestor date. Obiectivele oferite de managementul de top al unei companii mici sunt foarte detaliate, iar datele pe care le utilizează managementul sunt aproape complet operative. Majoritatea acțiunilor personale sunt decise direct de CEO și incluse în planuri, prin care o analiză a notificărilor anterioare ale acțiunilor personale nu prezintă interes. Dar dacă o companie are atât de mulți angajați, încât aplică tehnici de management descentralizat, distanța organizațională dintre factorii de decizie și personalul de bază este suficient de mare pentru a transforma notificările anterioare în informații utile.

Beneficiul pentru planificarea resurselor umane este oportunitatea de a îmbunătăți valorile actuale actualizate și de a analiza notificări antedate ale acțiunilor personale pentru a face predicții despre numărul de acțiuni personale antedate în viitor. Informațiile clare despre modificările numărului de angajați și datele de bază ale angajaților sunt foarte relevante pentru planificare, deoarece sunt la fel de precise ca datele de bază personale existente. Astfel, ele pot fi analizate în același mod și același nivel de detaliu ca și datele existente colectate în trecut și pot fi utilizate pentru planificarea resurselor umane fără nicio constrângere. Factorul de integrare este cel mai important: folosind notificări antedate ale acțiunilor personale se poate prezice exact cum vor fi afectate datele de bază ale unui angajat. Aceste informații pot fi folosite, de exemplu, pentru a prognoza pierderea de cunoștințe prin concedierea unui angajat înainte de a părăsi cu adevărat compania. Astfel, divizia de resurse umane este capabilă să

demareze contramăsuri, astfel încât pierderea de cunoștințe să fie compensată în unitatea organizatorică. Într-un scenariu mai complex, toate efectele concedierii pot fi simulate cum ar fi modificări ale costurilor, intervale diferite de control, efecte organizaționale, profiluri de calificare, modificări ale absenteismului sau chiar contribuția la profit. Dacă notificările antedate sunt analizate pe o perioadă mai lungă, se pot deduce tendințe din datele colectate, care pot fi folosite pentru a face chiar și valorile țintă mai precise și pentru a evalua câte notificări antedate au devenit cu adevărat acțiuni personale.

utilizarea notificărilor antedate ale acțiunilor personale pentru analiza operativă. Planificarea carierei, de exemplu, poate fi monitorizată prin utilizarea datelor obținute din notificări predate. Acțiunile personale corespunzătoare sunt schimbări organizaționale, modificări de contract sau formare profesională . Dacă aceste notificări anterioare sunt luate în considerare, unui angajat i se va cere să participe la conferințe care vor fi utile pentru cariera sa. Pe de altă parte, s-ar putea monitoriza dacă un angajat își dezvoltă în continuare abilitățile și își avansează cariera analizând notificările sale anterioare privind acțiunile personale. Acest lucru oferă diviziei de resurse umane posibilitatea de a acționa înainte de a trece prea mult timp și va fi prea târziu pentru orice acțiune.

INTEGRAREA NOTIFICARILOR PREDATE ALE ACTIUNILOR PERSONALE IN SISTEME-ERP

Companiile de astăzi folosesc sisteme ERP pentru a susține principalele divizii precum financiar, managementul materialelor sau HR. Cu cât software-ul este mai sofisticat, cu atât oferă mai multe funcții. În majoritatea cazurilor, componenta HR a unui sistem ERP oferă colectarea datelor de bază, contabilizarea salariilor și calcularea acțiunilor personale. Software-ul superior oferă chiar și rutine pentru planificarea resurselor umane și autoservirea angajaților (HaBmann, 2003).

Nivelul de complexitate al unui modul de resurse umane depinde de cerințele unei companii. Cu cât cerințele sunt mai dificile, cu atât software-ul este mai complex. Sistemele ERP precum modulul SAP ECC 6.0 HCM oferă funcția de a introduce acțiuni personale și de a le executa, ceea ce face în cele din urmă loc de a face ca sistemul să schimbe datele de bază ale unui angajat (Edinger, 2008).

Modificările datelor rezultă în principal din așa-numitele acțiuni personale, care sunt implementate în rutinele de programare. Aceste rutine folosesc date de intrare, calculează datele în funcție de acțiunea personală selectată și generează date de ieșire. Deci este un program complex care provoacă modificări ale datelor din baza de date. Deși majoritatea acțiunilor personale necesare administratorilor de resurse umane sunt deja disponibile în software în ceea ce privește rutinele și funcțiile gata de utilizare, acestea sunt rareori folosite pentru a înregistra notificări predate ale acțiunilor personale. Cel mai adesea, singurele date care implică o acțiune viitoare sunt data valabilă de la început a acțiunii personale. În plus, serviciile de autoservire a angajaților (ESS) trebuie utilizate mai intens pentru a reduce sarcinile de administrare în ceea ce privește notificările anterioare.

Captarea notificărilor antedate ale acțiunilor personale trebuie să fie identică cu colectarea - acțiunilor personale pentru a utiliza datele în mod cuprinzător pentru planificarea resurselor umane. Singura diferență în înregistrări este o etichetă care le identifică ca notificări antedate ale acțiunilor personale. Dar datele care aparțin notificărilor anterioare nu trebuie să aibă niciun impact asupra proceselor productive, de exemplu, contabilitatea salariilor. Deși notificările predate sunt evenimente care se vor întâmpla aproape cu siguranță, datele trebuie stocate separat, iar acțiunile nu trebuie aplicate datelor productive

până când procesul nu va fi aprobat de conducere.

Notificările predate pot fi colectate manual - sau generate automat de sistem. Avantajul introducerii manuale a datelor este precizia și supravegherea completă a procesului și a datelor. Dezavantajele nu sunt doar efortul manual, ci și fluxul de lucru mai complex și numirea datelor. Dacă procesul nu este suficient de fiabil, este posibil ca evenimentele să nu fie înregistrate corect și astfel acțiunile personale vor fi incorecte . Pe de altă parte, colectarea automată a datelor și a notificărilor predate este potrivită numai dacă evenimentele necesită aproape aceleași date și au un proces identic de fiecare dată. Astfel, - flexibilitatea este scăzută sau va determina un proces mult mai complex, dacă trebuie să fie garantată. Dar, în unele cazuri, cum ar fi preluarea stagiarilor sau pensionarea unui angajat, generarea automată de notificări antedate poate fi ușor de implementat.

Notificările anterioare ale acțiunilor personale trebuie convertite în acțiuni personale reale, fără bariere, astfel încât efortul manual să fie cât mai mic posibil. În mod ideal, există un memento, care oferă informații unui funcționar din divizia HR despre notificările anterioare, care vor fi actuale în curând. Sistemul poate genera, de asemenea, sugestii pentru acțiunile personale care urmează să fie începute, cum ar fi înlocuirea unui loc de muncă. O integrare a fluxului de lucru s-ar putea adapta perfect aici. Când se aplică o notificare antedatată, înregistrarea datelor trebuie copiată și nu modificată. Această procedură asigură că notificările predate pot fi diferite de acțiunile personale obișnuite și analizate ulterior.

Dacă o notificare antedatată nu trebuie să fie activată, datele nu ar trebui să fie șterse din sistem. Înregistrările pot fi folosite pentru a evalua câte notificări anterioare au fost transformate în acțiuni personale productive în trecut. Această monitorizare va oferi informații despre cât de fiabile sunt cu adevărat notificările anterioare.

Astăzi, întreprinderile la scară largă folosesc un depozit de date pentru raportarea la nivelul întregii întreprinderi. Cea mai nouă tendință este integrarea funcțiilor de planificare în depozitul de date. Chiar și rutinele de planificare existente sunt transferate din sistemul ERP în depozitul de date pentru a genera scenarii și pentru a face planuri la o scară mai mare. În acest caz, redundanța poate fi eliminată prin programarea aplicației orientată pe servicii. Rutinele de programare necesare pentru funcțiile de planificare sunt oferite de un serviciu, care rulează pe sistemul ERP și calculează valori pentru depozitul de date, care îl numește, de exemplu. Cu toate acestea, ar trebui să fie examinat dacă toate funcțiile sunt necesare pentru a fi transferate într-un depozit de date.

TENDINȚE VIITOARE

Astăzi, acțiunile personale sunt de obicei colectate și întreținute de divizia de resurse umane. Este un serviciu pe care divizia HR îl oferă angajaților companiei. Acest lucru se va schimba cu siguranță în curând. Odată cu autoservirea angajaților și planificarea HR delegată, a început o nouă abordare, care va duce la o scădere a personalului care menține acțiunile personale și datele de bază. Aceste sarcini administrative vor fi preluate de angajații înșiși sau de conducerea de nivel mediu. La fel ca autoserviciile angajaților , care au făcut HRM mai eficientă și optimizată din punct de vedere al costurilor, acțiunile personale vor fi următoarea sarcină externalizată. În viitor, divizia de resurse umane va autoriza doar acțiuni personale; angajații se vor ocupa singuri de întreținere.

Multe sondaje au descris cât de pozitiv este impactul ESS asupra MRU. Costurile pentru procesele standard de resurse umane vor scădea cu până la 50%, personalul necesar pentru sarcinile de administrare va fi redus cu până la 40% (CEDAR, 2002) și timpul de livrare va fi redus cu până la 50% (Hunter Group, 2000). Cu aceste valori KPI, este doar o chestiune de timp până când și acțiunile personale vor fi delegate.

Modulul HR este o componentă esențială a

unui ERP și, de asemenea, a unui sistem de guvernanță. Nu este doar un sistem operațional, ci și o sursă de date pentru sisteme de raportare precum depozitele de date. Tendințele viitoare în analiza e-guvernamentului indică necesitatea unei raportări bazate pe depozit de date pentru analiza statistică și extragerea datelor (Nandan și Gopi Chand, 2007; Sharma, 2008). Acest tip de raportare va folosi și date HR. Pe măsură ce raportarea devine din ce în ce mai transparentă, în special în e-guvernarea, calitatea datelor este cea mai importantă. Este evident că cu cât calitatea datelor este mai mare, cu atât rapoartele și analizele vor fi mai precise. În cazul guvernării electronice, multe dintre rapoartele referitoare la guvern sunt publice, deci mai ales în acest caz rapoartele trebuie să fie de încredere, transparente și actualizate . Și interesele publice se concentrează și pe cât de eficient este lucrarea. O planificare îmbunătățită a resurselor umane va contribui foarte bine la acest lucru.

CONCLUZIE

Nu poate exista un singur răspuns pentru provocările proceselor guvernamentale de astăzi. E-guvernarea este doar o măsură din multe. Mai mult, implementarea e-Guvernării obligă să adapteze toate celelalte structuri din guvern la noua strategie, TIC și HR de exemplu. În ceea ce privește resursele umane, este necesar să se analizeze structura de resurse umane în departamentele guvernamentale și să se anticipeze schimbările care vor avea loc din cauza e-guvernării.

Implementarea e-Guvernării va duce la cerințe diferite: pe de o parte, multe locuri de muncă vor deveni dispensabile, deoarece munca poate fi realizată mai eficient cu mai puțin efort; pe de altă parte, angajații se vor confrunta cu un domeniu de activitate mai larg, adică cu un portal de întreprindere și fluxuri de lucru.

Sistemul de resurse umane al guvernului trebuie să îndeplinească toate cerințele care rezultă din structura brusc dinamică a proceselor de afaceri și a fișelor posturilor. Dacă un nou sistem de resurse umane va fi introdus în divizia de resurse umane a unui guvern, acesta va fi unul dintre puținii furnizori de top. Această ipoteză rezultă din faptul că numărul de angajați într-un guvern va fi de peste 100.000 de angajați (vezi 188.425 de angajați cu un contract cu normă întreagă pentru sarcini administrative în Landul Federal German Nordrhein-Westfalen (NRW, 2008). Acest număr de oameni necesită un sistem de resurse umane puternic.

Atunci când se evaluează diferitele sisteme disponibile pe piață, ar trebui să se ia în considerare și capacitatea de a face față notificărilor anterioare ale acțiunilor personale. Semnificația notificărilor antedate ale acțiunilor personale pentru planificarea resurselor umane este suficient de mare pentru a fi luată în considerare cu seriozitate. În procesul de planificare ei îmbunătățesc valorile țintă deoarece datele adăugate procesului sunt cuprinzătoare și precise. Astfel, procesele operative sunt susținute foarte bine și tendințele pot fi recunoscute din timp.

Notificările predate sunt de obicei cunoscute cu ceva timp înainte de a avea loc, dar sunt rareori utilizate pentru procesul de planificare. Sistemele ERP standard nu oferă funcția de a funcționa cu notificări predate ale acțiunilor personale. Procesul de planificare, care este susținut de sistemele ERP, nu este astfel îmbunătățit de datele din notificările anterioare. Dar datele ar fi foarte utile, deoarece pot fi pe deplin integrate în modelul de date fără eforturi mari, deoarece notificările antedate ale acțiunilor personale sunt destul de asemănătoare cu acțiunile personale existente. Dimpotrivă, informațiile despre notificările anterioare sunt utilizate în rapoarte și procese de planificare. Dar sursa datelor nu este sistemul integrat ERP, ci o grămadă de foi Excel. Procesul nu este integrat și devine foarte predispus la erori. Efortul de consolidare a datelor este enorm în acest caz, chiar dacă planificarea se face doar o dată pe an. În cele din urmă, acest

lucru va duce la a nu mai considera importante datele din notificările predate.

Prin urmare, beneficiul notificărilor integrate antedatate este adesea mai mare decât și-a asumat directorul IT. Chiar dacă valorile de planificare pentru numărul de angajați devin mai precise cu aproximativ 30 FTE, cu un câștig mediu de 50.000 EUR (inclusiv cota angajatorului pentru asigurările sociale), costurile economisite sunt de 1.500.000 EUR. Dacă ne uităm la posturi mai scumpe la nivelurile executive, economiile de costuri vor fi mult mai mari, proiectele se vor derula mai bine și nu vor fi amânate din cauza scurgerii de informații despre acțiunile personale.

Sistemele ERP, ca produs software central într-un peisaj de sisteme informaționale corporative, trebuie să ofere opțiunea de a utiliza notificări antedate ale acțiunilor personale. Beneficiul pentru client este mult mai mare decât costurile de implementare a funcționalității. Guvernele care doresc să devină pregătite pentru e-guvernare ar trebui, de asemenea, să analizeze îndeaproape sistemul ERP pe care doresc să-l introducă și să afle dacă acceptă notificări anterioare ale acțiunilor personale atunci când își construiesc sau își îmbunătățesc sistemul de management al resurselor umane. Mai mult decât atât, structurile organizaționale trebuie să fie pregătite pentru un control și o planificare a resurselor umane îmbunătățite, deoarece un sistem ERP nu este o soluție finală, ci doar un instrument care face posibil un management eficient al resurselor umane. Până când procesele de afaceri nu vor fi reproiectate și configurate la zi, guvernele vor fi complet pregătite pentru e-guvernare.

REFERINȚE

Albert, G. (2002). *Betriebliche personalwirtschaft (Management operațional de resurse umane)* . Ludwigshafen, Germania: Kiehl Verlag.

CEDRU. (2002). *Studiu CEDAR HR-portal. Mitarbeiterportale-Waruminvestieren? (CEDAR HR-portal sondaj. Portalul angajaților-de ce să investești în el?).* Paderborn, Germania: Universitat Paderborn.

Daimler. (2008). *Daimler-der konzern im uberblick (Daimler-compania dintr-o privire).* Stutt Gart, Germania: Daimler AG.

Drumm, H. (2006). *Personalwirtschaft (gestionarea resurselor umane).* Berlin, Germania: Springer Verlag.

Edinger, J., Kramer, C., Lubke, C. și Ringling, S. (2008). *Personalwirtschaft mit SAP ERP HCM (managementul resurselor umane cu SAP ERP HCM).* Bonn, Germania: Galileo Press.

Freund, F. (2003). *Praxisorientierte personal-wirtschaftslehre (Economie HR orientată practic).* Stuttgart, Germania: Kohlhammer Verlag.

Habmann, R., Hatton, J., & Kramer, C. (2003). *Personalplanung und-entwicklung mit mySAP HR (planificarea și dezvoltarea resurselor umane cu mySAP HR).* Bonn, Germania: Galileo Press.

Hentze, J., & Kammel, A. (1993). Controlul *personal (controlul resurselor umane)* . Stuttgart, Germania: UTB Verlag.

Grupul de vânători. (2000). *Companiile de sondaje cu autoservire HR din 2000 ale grupului Hunter. Mitarbeiterportale-warum investieren? (Portalul angajaților-de ce să investești în el?).* Paderborn, Germania: Universitat Paderborn.

Jetter, W. (2003). *Effiziente personalauswahl (Selectare eficientă a resurselor umane)* . Stuttgart, Germania: Schaffer-Poeschel Verlag.

Jochmann, W., & Gribig, R. (2007, mai). Person alcontrolling als unterstutzung eines strategischen HR-Managements (controlul HR ca suport pentru un management strategic al resurselor umane). *Controlul personal* .

Kolb, M. (1998). *Management personal*

(management HR). Berlin, Germania: Gabler Verlag.

Kossbiel, H. (1994). Uberlegungen zur effizienz betrieblicher anreizsysteme (Considerații despre eficiența sistemelor de stimulente operaționale). *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg.

Muller-Hristos, G. (2005). *Skript zur vorlesung personalmanagement (LN pentru cursurile HR-management).* Bremen, Germania: Universitate Bremen.

Nandan, T. și Gopi Chand, M. (2007). *Aplicarea analizei în e-guvernare - un nivel următor* . Scoala de Studii Management. MNNIT, Al - Lahabad, India.

NRW. (2008). *Personal des offentlichen dientes (Personal în serviciul public).* Dusseldorf, Germania: Landesamt fur Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen.

Olfert, K. (2006). *Personalwirtschaft (managementul resurselor umane).* Ludwigshafen, Germania: Kiehl Verlag.

Reichard, C. (2001). *Management personal (management HR). Handbuch zur Verwaltungsreform,* 2. erweiterte Auflage, Opladen.

Schanz, G. (2000). *Personalwirtschaftslehre (gestionarea resurselor umane)* . Munchen, Germania: Gabler Verlag.

Scholz, C. (2000). *Management personal (management HR).* Munchen, Germania: Vahlen Verlag.

Sharma, MK (2008, iunie). Aplicații ale extragerii de date în depozitul de date de guvernare electronică. *E-gov* .

Springer, J. (2006). *Skript zur vorlesung person almanagement (LN pentru prelegerile HR-management).* Aachen, Germania: RWTU Aachen.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Autoservicii pentru angajați (ESS): Self-service-urile pentru angajați au fost inventate pentru a eficientiza administrarea resurselor umane prin transferarea sarcinii administrative către angajați. În mod obișnuit, un portal de întreprindere este utilizat ca interfață cu utilizatorul , care este conectat direct la baza de date. Angajaților li se permite să păstreze ei înșiși anumite date de bază, cum ar fi adresa sau datele de vacanță. ESS a făcut procesele administrative de resurse umane mai rapide cu până la 50% (Hunter Group, 2000).

Managementul Resurselor Umane (HRM): Managementul resurselor umane este definit de Scholz (Scholz, 2000) ca fiind „analiza sistematică, evaluarea și organizarea întregului personal ca elemente dintr-o companie”. Sarcina principală a MRU este derivarea obiectivelor HR din obiectivele strategice ale companiei și, de asemenea, asigurarea atingerii acestor obiective (Drumm, 2006).

Planificarea resurselor umane (planificarea resurselor umane): planificarea resurselor umane este o parte importantă a resurselor umane. Include toate activitățile care sunt utilizate pentru planificarea cantității și calității, precum și acțiunile personale, care au impact asupra structurii HR (Muller-Christ, 2005). Kolb spune că planificarea resurselor umane „este anticiparea sistematică a acțiunilor viitoare privind personalul unei companii” (Kolb, 1998: pp#). Obiectivul principal este de a atribui obiectivelor strategice de întreprindere HR și de a pregăti personalul în mod sistematic pentru cerințele viitoare cu utilizarea acțiunilor personale, astfel încât atingerea țintei să fie maximizată (Schanz, 2000). Constrângeri importante sunt date de lege, astfel încât nu toate alternativele de acțiune pot fi permise (Olfert, 2006). În cele din urmă, eficacitatea și - disponibilitatea resurselor umane trebuie să fie maximizate (Kossbiel, 1999).

Acțiuni personale: acțiunile personale sunt o mulțime de funcții pentru a modifica în mod - constant datele dintr-o bază de date. Ele sunt implementate în rutine de programare. Aceste rutine folosesc date de intrare, calculează datele în funcție de acțiunea personală selectată și generează date de ieșire.

Notificare predatată: o notificare antedatată este un eveniment viitor cu o probabilitate maximă de apariție, care este început cu date de intrare și a cărui acțiune are un efect determinist asupra mediului. Acțiunile pot fi executate simultan sau secvențial, dar toate au probabilitatea de apariție de 1 (unitate).

Interval de timp pentru datele principale: datele de bază ale unui angajat se modifică adesea într-o perioadă de timp. Aceasta poate fi adresa sau numărul de cont bancar, dar și atribuirea lui la o unitate organizatorică sau statutul său. Pentru dependența de timp, fiecare set de date are o dată validă de la și o dată valabilă până la. Intervalele de timp definesc valabilitatea temporală a datelor de bază limitată de data valabilă de la și până la valabilă a fiecărui set de date.

Această lucrare a fost publicată anterior în Handbook of Research on E-Government Readiness for Information and Service Exchange: Using Progressive Information Communication Technologies, editat de Hakikur Rahman, pp. 155-168, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 19

legate de resursele umane în modelele de proces de proiect software agile și tradiționale

Stefan Koch
Universitatea Bogazici, Turcia

Gerhard Turk
Universitatea de Economie și Afaceri din Viena, Austria

ABSTRACT

Această lucrare explorează impacturile asociate cu diferite modele de procese software asupra personalului. Principala întrebare de cercetare abordată este dacă orice model de proces duce la o satisfacție mai mare a personalului și la mai puține probleme legate de resursele umane, *inclusiv schimbarea personalului sau niveluri crescute de stres. Această problemă este investigată empiric folosind un set de proiecte de la 15 companii diferite de dezvoltare de software. Modelele orientate către* agilitate nu *se limitează neapărat la proiecte mici, dar ambele grupuri au prezentat distribuții aproape identice pentru dimensiunea și durata echipei. În mod interesant, modelele de tip rigid tind să prezinte estimări de efort mai mare și o corectitudine mai mică în aceste estimări. De asemenea, satisfacția clienților este puțin mai mică. În ceea ce privește problemele de resurse umane, diferențele nu sunt majore în general, dar există câteva excepții notabile. În general, satisfacția și acceptarea sunt mai mari* la niveluri *mai scăzute de stres și ore suplimentare pentru participanții la proiecte de tip agil, dar, în mod interesant și contrar teoriei, oamenii își doresc mai multă responsabilitate* . Proiectele de tip Agile *se bucură și de unele avantaje în schimbul de informații și comunicare, și în unele aspecte de calitate. Proiectele de tip rigid prezintă abilități considerabil mai mari de a face față lipsei de personal.*

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch019

INTRODUCERE

Dezvoltarea software este, înainte de toate, o sarcină îndeplinită de ființe umane. Cu toate acestea, factorii umani și managementul resurselor umane nu au reprezentat o problemă majoră în contextul ingineriei software și al dezvoltării software, cu câteva excepții notabile (Brooks, 1999; DeMarco & Lister, 1999; DeMarco, 2002; Cherry & Robil lard, 2008; Good & Romero, 2008; Tenenberg, 2008). În această lucrare, vom explora impacturile asociate cu diferite modele de procese software asupra personalului. Prin acest termen, includem toți oamenii direct implicați în proiectele respective și, prin urmare, includem analiști, programatori, management și alții.

Principala întrebare de cercetare abordată este dacă orice model de proces duce la o mai mare satisfacție a personalului și la mai puține probleme legate de resursele umane, inclusiv schimbarea personalului sau niveluri crescute de stres. Desigur, impactul satisfacției personalului asupra calității produsului final și asupra eficienței și eficacității muncii nu trebuie subestimat. De exemplu, eXtreme Programing (XP) are în mod explicit o regulă „fără ore suplimentare" concepută pentru a menține spiritul și motivația (Beck, 1999). Am abordat această întrebare printr-o revizuire a literaturii de specialitate pe teme legate de resursele umane în dezvoltarea de software și un studiu empiric. Studiul empiric a inclus interviuri cu un număr de participanți la proiect, mai ales manageri de proiect din diferite companii de dezvoltare de software.

Schema lucrării este după cum urmează: Vom începe cu o revizuire a literaturii care acoperă tipurile de modele de procese software incluse în studiul nostru, precum și posibilele probleme legate de resursele umane și cercetările anterioare privind intersecția ambelor probleme. Apoi vom detalia studiul empiric întreprins, începând cu o descriere a metodologiei, urmată de rezultatele în sine. Lucrarea se încheie cu discuții și direcții pentru cercetările viitoare.

REVIZUIRE DE LITERATURA

Modele de proces în dezvoltarea software

Conceptul de model de proces în dezvoltarea de software nu este încă definit uniform, iar unele dintre abordările care se găsesc în literatură nu sunt suficient de detaliate pentru a fi numite un model de proces complet. Ideea de bază pe care o vom folosi este că un model de proces conține o listă de pași succesivi în timp într-un proces de rezolvare a problemelor, constituind astfel un ghid pentru dezvoltarea software-ului, structurarea întregului proiect, ajutând la atingerea obiectivelor inclusiv nivelurile de calitate și ajutând la planificare, control și monitorizare (Liu et al., 2008). De asemenea, un model de proces ajută la oferirea unei înțelegeri comune tuturor părților implicate și la definirea unor interfețe clare între diferitele sarcini. Modelele de proces câștigă, de asemenea, o importanță deosebită în managementul proiectelor multiple (Demirkan & Nichols, 2008).

În literatură, pot fi găsite o multitudine de abordări, inclusiv modelul V, SA/SD, XP, Scrum și multe altele. Deși sunt greu de grupat, pentru această lucrare vom adopta o diferențiere pe scară largă între acele modele care sunt de natură mai consecutivă, bazată pe cascadă (Royce, 1970) precum V-model sau SA/SD, pentru care Syed-Abdullah et al. (2006) folosesc, de asemenea, termenul de abordări bazate pe proiectat și cele care prezintă mai multe caracteristici de prototipare, orientate spre spirală (Boehm, 1988). Acest ultim grup este în prezent întruchipat în principal de abordări agile precum Scrum sau XP, care se bazează pe Manifestul Agile. Acest lucru consideră, în calitate de chiriaș central, că atât mediul de afaceri, cât și cel tehnologic continuă să se schimbe într-un ritm din ce în ce mai mare. Prin urmare, principala întrebare care trebuie abordată este cum să gestionăm mai bine aceste schimbări, nu să le oprim la începutul ciclului de

viață, anticipându -le pe toate, urmărind în același timp obținerea de înaltă calitate și promptitudine. Prin urmare, un punct focal este flexibilitatea care trebuie asigurată (Ollson, 2008). Acest lucru conduce la un set de principii, care prețuiesc indivizii și interacțiunile față de procese și instrumente, software-ul de lucru peste documentație cuprinzătoare, colaborarea cu clienții peste negocierea contractului și răspunsul la schimbare în urma unui plan, recunoscând în același timp în mod explicit valoarea articolelor din dreapta. În timp ce toate instrumentele metodelor mai orientate spre proces și planificare sunt recunoscute ca fiind utile, ele sunt cele văzute ca având nevoie să cedeze în situații problematice.

Destul de des, alegerea corectă a modelului este o provocare uriașă. O mulțime de cercetări s-au concentrat pe compararea diferitelor modele și pe încercarea de a determina în ce contexte diferite abordări au merite sau nu (Boehm & Turner, 2003; Reifer, 2002; Ste phens & Rosenberg, 2003). De exemplu, abordările agile s-au confruntat cu multe critici, una dintre ele fiind că planificarea, procesele și documentarea sunt esențiale, iar dezvoltarea agilă nu este altceva decât o scuză pentru ca hackerii să facă ce le place, să codifice fără planificare sau proiectare (Rakitin, 2001). Un alt punct de critică este încrederea metodelor agile pe competența și măiestria individuală, participanții lucrând împreună în echipe auto-organizate inclusiv inclusiv membri ai altor organizații, de exemplu clienți (Cockburn & Highsmith, 2001; Lindvall et al., 2002). Se susține că numărul de dezvoltatori care posedă cunoștințe tehnice excelente asociate cu abilitățile sociale necesare este în mod natural limitat. De asemenea, este discutată dimensiunea posibilă a echipelor de dezvoltare agile. În timp ce Cockburn și Highsmith (2001) citează proiecte de succes cu până la 250 de persoane, alți autori văd o limită de dimensiune în zona de 15 până la 20 de persoane. Pentru orice analiză, este important de menționat că, în multe cazuri, un model nu este folosit conform unei anumite cărți sau surse, ci este croit pentru a se potrivi unui anumit proiect (Garcia-Crespo și colab., în presă). De asemenea, distincția dintre tipurile de modele de proces descrise mai sus nu este la fel de distinctă în practică de multe ori. Pentru studiul nostru empiric, prin urmare, nu am folosit o variabilă binară, ci o scală Likert de 6 grade pentru a evalua între agilitatea completă și rigiditatea totală. Acest lucru este oarecum asemănător cu ceea ce Boehm (2002) și Boehm și Turner (2003) au propus și folosit sub forma unui continuum.

Probleme de resurse umane în dezvoltarea software-ului

În toate setările bazate pe echipă, în timpul muncii pot apărea o serie de probleme. Primul factor determinant în acest sens este selecția membrilor echipei care pot lucra împreună fără fricțiuni majore (Reel, 1999) și pentru a optimiza costul, durata și riscul (Tsai et al., 2003). În special în fazele inițiale ale unui proiect, distribuirea pachetelor de lucru este adesea sarcina cea mai presantă, în timpul căreia fazele de comunicare necesare sunt neglijate. Principalele surse pentru problemele echipei sunt, în cele mai multe cazuri, termenele limită, opiniile diferite la nivel de fapt, dificultățile personale în rândul personalului, etapele de proces opace și lipsa interfețelor bine definite. Desigur, sfârșitul unui proiect îi pune pe membrii unei echipe în cele mai multe cazuri sub cea mai mare presiune a timpului și, prin urmare, are ca rezultat fenomene mentale precum iritabilitatea ușoară. Pentru proiectele internaționale, de asemenea, mentalitatea diferitelor naționalități poate juca un rol major în situații stresante, sau chiar le poate provoca. Nu este întotdeauna posibil să păstrați fiecare angajat în echipă, așa că unii membri ai echipei ar putea fi nevoiți să fie concediați, ceea ce pentru proiecte este adesea dificil din cauza experienței acumulate și a presiunii generale crescute. Sengupta și colab. (1999) au descoperit că întârzierile de angajare și asimilare cauzează probleme considerabile managerilor. În ceea ce

privește problemele de timp, trebuie avute în vedere două aspecte diferite: Pe de o parte, termenele programate trebuie respectate şi, pe de altă parte, managerii au adesea puțin timp pentru nevoile angajaților. Managerii sunt responsabili pentru a se asigura că sunt îndeplinite pietrele de referință. Dacă au, de asemenea, foarte puțin timp pentru personal și, prin urmare, nu sunt în contact bun și permanent cu angajații, ei ar putea deveni conștienți de orice problemă prea târziu. În această cercetare, ne vom concentra asupra oricăror astfel de probleme legate de personal. Aceasta include numărul de persoane care raportează îmbolnăviri, în special înainte de etapele majore, numărul de absențe fără o scuză valabilă, orice reziliere a contractului de către angajați, satisfacția și plângerile angajaților, cazurile de muncă falsă sau refuzul de a lucra, probleme interpersonale precum boicotarea anumitor colegi de muncă, folosirea bunurilor de muncă pentru sarcini personale sau falsificarea fișelor de pontaj, probleme generale și de calitate, precum și întârzierea nivelului de stres și a calității.

Modele de proces și efecte legate de resursele umane

Până în prezent, nu există prea multe cercetări care să lege problemele legate de resursele umane și modelele de proces utilizate în proiectele de dezvoltare software. Modelul de proces a urmărit structuri atât fluxul de muncă, cât și diferitele interacțiuni, și astfel se poate presupune că are un impact asupra angajaților, a satisfacției acestora și a nivelurilor de stres . De exemplu, Cherry și Robillard (2008) studiază empiric colaborările ad-hoc care sunt spontane și se bazează în mare parte pe comunicarea față în față. În abordările agile, aceste colaborări sunt mult mai pronunțate decât în abordările tradiționale, care se bazează în mare parte pe documentare (Cherry & Robillard, 2008). Sa constatat că aceste colaborări necesită timp semnificativ, dar sunt rareori luate în considerare în timpul atribuirii sarcinilor. Cu toate acestea, ele sunt importante pentru schimbul de cunoştinţe. Prezenţa crescută a celor care întrerup colaborările într-un tip de model de proces ar putea, prin urmare, să crească satisfacţia cu transferul de cunoştinţe şi efectele sociale, dar ar putea creşte nivelul de stres din cauza neglijării în atribuirea sarcinilor şi a întreruperilor frecvente. Jiang şi colab. (2003) identifică, de asemenea, mediul organizațional, precum centralizarea și mai ales formalizarea, care poate fi direct legat de modelele de proces, ca un factor important pentru eficacitatea echipei. Tenenberg (2008) pledează pentru analiza instituțională a echipelor de dezvoltare de software în perspectiva problemelor de acțiune colectivă pentru a descoperi politici care sporesc cooperarea și restrâng comportamentul de autoservire, cel din urmă putând duce la probleme legate de resursele umane. În concluzii, el face legătura directă cu procesele agile.

În cea mai asemănătoare cercetare cu cea prezentată aici care leagă problemele legate de resursele umane de modelul de proces adoptat, Syed-Abdullah et al. (2006) au analizat empiric efectele metodelor agile, și anume XP, asupra bunăstării unui set de 17 echipe de dezvoltare compuse din studenți de licență. Principalele efecte asupra bunăstării în general sunt proiectarea postului, monitorizarea performanței, practicile de resurse umane și sprijinul liderului de echipă . Ei au folosit observație participativă, precum și interviuri focus-grup și chestionare . Rezultatele inițiale arată că XP are un efect pozitiv asupra nivelului de entuziasm (spre deosebire de depresie) în cel mai dinamic proiect, dar nu are efecte statistice asupra anxietății - mulțumirii. Într-o altă lucrare empirică, Pikkarainen et al. (2008) arată că practicile agile îmbunătățesc atât comunicarea informală, cât și cea formală. În timp ce s-a constatat că utilizarea SCRUM și a unor practici XP facilitează comunicarea în echipă și organizațională a dependențelor dintre caracteristicile produsului și sarcinile de lucru, utilizarea practicilor agile

necesită ca echipa și organizația să utilizeze și practici suplimentare bazate pe plan pentru a asigura eficiența comunicării externe între toți actorii dezvoltării software. Cohn și Ford (2003) își detaliază experiențele în introducerea unei metodologii agile (SCRUM) în organizații. Ei explică că, în astfel de cazuri, unii dezvoltatori - rezistă de fapt, deoarece le-ar putea plăcea să creeze artefacte non-cod sau că nu le plac interacțiunile mai frecvente cu managementul. Ei raportează, de asemenea, cazuri în care dezvoltatorii au fost copleșiți de libertatea de a nu avea un plan detaliat care să le guverneze acțiunile. Într-un caz, un grup de oameni prea entuziaști care adoptă practici agile prea repede a cauzat probleme și fricțiuni în cadrul echipei. În unele cazuri, nemulțumirile s-au transformat chiar în reclamații la departamentul de resurse umane cu privire la modul în care a fost gestionat proiectul. Toate aceste efecte fie constituie direct probleme legate de resursele umane, fie pot fi cauza stresului sau nemulțumirii.

Table 1. Demographic data on participating organizations

	N	Min.	Max.	Mean	Median
Age (years)	13	5	50	19.2	15
Number of employees	9	20	92000	21564.4	110
Number of countries active in	13	1	80	13.9	2
Turnover in 2008 (Mio. EUR)	4	3	11764	5298.9	4714

Date empirice suplimentare despre metodologiile agile au fost raportate de Sfetsos et al. (2006), bazat pe interviuri cu 30 de manageri și dezvoltatori din 15 firme grecești care aplică XP. Printre alți factori, ei au considerat că comunicarea și sinergia dintre personalul calificat este un factor semnificativ de succes.

METODA SI SETUL DE DATE

Metodologie

Pentru această cercetare empirică, am folosit un set de 15 companii selectate aleatoriu din Austria. În acest set sunt reprezentate atât companiile mai mici, cât și organizațiile mari și multinaționale (a se vedea Tabelul 1 pentru datele despre organizații).

În cadrul fiecărei companii, a fost realizat un interviu cu o persoană, deseori un manager de proiect . În toate cazurile, a fost folosit ca referință cel mai recent proiect. Pentru aceasta proiectul trebuia finalizat sau cel puțin foarte aproape de final. Toate datele au fost anonimizate înainte de orice analiză, nu au fost colectate date personale despre partenerii de interviu. Majoritatea interviurilor au fost realizate în direct, unul dintre ele a fost realizat telefonic din cauza unor probleme de programare. Interviul a fost unul semistructurat, folosind un ghid care conținea un set de întrebări închise și, de asemenea, mai multe întrebări deschise pentru a surprinde orice comentarii care nu sunt acoperite de lista preconcepută. Această combinație a fost aleasă astfel încât să poată avea o analiză cantitativă pentru problemele și atributele comune, fiind în același timp capabil să capteze date mai bogate într-un cadru de interviu sau să cerceteze mai profund în unele cazuri. Prin urmare, am ales să nu folosim un chestionar și să-l trimitem prin poștă sau e-mail posibililor respondenți. Orientările și baremurile de interviu au fost pre-testate o dată cu un manager de proiect IT, ceea ce a dus la mici modificări la formularea unor întrebări.

Majoritatea întrebărilor au trebuit să fie evaluate pe o scală Likert de 7 puncte, folosind +3 la -3, cu obiectivele specifice întrebării. Acest formular a fost folosit mai ales pentru întrebările referitoare la probleme legate de resursele umane sau aspecte motivaționale, dar și, de exemplu, pentru evaluările rezultate din satisfacția clienților. De o importanță considerabilă a fost și întrebarea pentru evaluarea modelului de proces în sine, aici a fost folosită o scară de 6 puncte între foarte agilă (1) și foarte rigidă (6). După cum sa discutat mai sus, modelele de proces nu sunt aproape niciodată folosite conform cărții și sunt dificil de inclus într-o singură categorie simplă. Acesta este oarecum similar cu continuum-ul pe care l-au folosit Boehm (2002) și Boehm și Turner (2003). Pentru setul nostru de date, majoritatea respondenților și-au clasificat propriul model de proces drept unul mai degrabă agil. Raportul este exact 2:1. Asta înseamnă că au fost zece manageri de proiect care și-au modelat acțiunile ca fiind destul de agile și cinci au clasificat modelul de proces ca fiind de natură destul de rigidă. Doar doi manageri de proiect au indicat că au folosit un model de proces cuprinzător, așa cum este descris în literatura de specialitate, și în doar două cazuri au fost selectate pozițiile extreme din spectru. Acest

lucru subliniază importanța de a nu respecta categoriile binare și modelele de proces publicate, dar să permită variații specifice companiei și proiectelor. Într-o parte suplimentară a interviului,

au fost colectate date cantitative despre proiect, cum ar fi dimensiunea sau durata, precum și despre rezultate.

Pentru analiza datelor, încercăm să stabilim în cele mai multe cazuri o relație între modelul de proces adoptat și variabila dependentă, în principal ratinguri pentru resursele umane . În mod descriptiv, raportăm evaluările medii și mediane pentru ambele grupuri. Pentru a le testa pentru diferențe , folosim testul exact al sumei rangului Wilcoxon, care se poate ocupa de dimensiuni mici ale eșantionului și, de asemenea, de legături care sunt relativ frecvente în acest set de date. În această abordare, folosim clasificarea în două grupe (după cum se poate vedea și în Tabelul 2). Într-o abordare separată, folosim o serie de analize de regresie MCO univariate pentru a stabili în fiecare caz un model liniar simplu între variabila dependentă luată în considerare, de exemplu nivelul de stres și modelul de proces al variabilei independente, și în acel caz folosim scara completă a șase niveluri diferite care a fost folosită pentru a capta aceste date (vezi și Tabelul 2). Pentru aceste cazuri, verificăm și coeficientul de corelație neparametric Spearman.

Set de date

Tabelul 2 oferă o primă prezentare generală a setului de date și a unor caracteristici ale proiectului colectate [1] . Vom continua acum să oferim câteva rezultate privind diferențele dintre grupuri în funcție de modelele de proces în general, în timp ce în secțiunea următoare ne vom concentra asupra problemelor legate de resursele umane.

Cele două grupuri nu au prezentat diferențe majore în ceea ce privește dimensiunea sau durata echipei (testul Wilcoxon rank sum, $p > 0,1$), deși

Table 2. Data set of projects with characteristics

Group	Project	Process model	Team size	Duration (months)	Estimated effort (person-months)	Deviation in effort from estimate (percent)	Deviation in duration from plan (percent)	Customer satisfaction (7 point scale from +3 very high to -3 very low)
Agile	1	2	15	14	24.0	100	8	2
	2	1	12	12	23.5	0	0	3
	3	2	8	8	6.0	12	0	3
	4	3	4	3	5.0	10	5	2
	5	3	6	11	27.5	20	0	2
	6	3	6	10	18.0	-10	-10	1
	7	1	5	9	12.5	0	0	3
	8	2	8	5	4.8	0	20	2
	9	3	7	12	10.0	24	34	2
	10	3	10	7	22.5	10	14	2
	Mean	**2.4**	**8.2**	**9.1**	**15.4**	**16.6**	**7.1**	**2.2**
Rigid	11	5	10	6	40.0	0	0	3
	12	6	9	8	15.0	15	0	0
	13	4	5	5	25.0	12	20	2
	14	5	6	15	30.0	30	0	1
	15	5	8	8	15.0	100	30	2
	Mean	**5.0**	**7.6**	**8.4**	**25.0**	**31.4**	**12.5**	**1.6**

efortul estimat a fost semnificativ mai mare pentru proiectele de tip rigid (testul Wilcoxon rank sum, $p < 0,1$). Deși acest lucru este în concordanță cu literatura , care vede acest tip de modele de proces utilizate pentru proiecte mai mari și necesită, de asemenea, un efort mai mare datorită naturii lor, rezultatele pentru dimensiunea echipei sunt mai surprinzătoare. Teoria ar prescrie modelele de proces agile să fie mai potrivite pentru grupuri mai mici, ceea ce este încă adevărat în acest set de date cu o medie de aproximativ 8 persoane, în timp ce modele mai rigide sunt folosite în proiecte mai mari. Această dimensiune este aproximativ egală cu ceea ce a găsit Reifer (2002). Această diferență nu se vede aici. În ceea ce privește estimarea corectă a efortului, rezultatul că proiectele agile par să se descurce mai bine este de asemenea surprinzător, întrucât estimarea efortului în general va fi mai ușor de realizat într-un mediu rigid de cerințe fixe , deși diferența nu este semnificativă din punct de vedere statistic (testul sumei rangului Wilcoxon, $p > 0,1$). Este interesant că acele proiecte de tip rigid care au fost finalizate la timp par să fi făcut acest lucru în detrimentul satisfacției clienților: exact cele două proiecte cu acest tip de model de proces care s-au terminat la timp au avut cel mai mic punctaj la acest capitol. Satisfacția medie a clienților rezultată din modelele agile a fost de 2,2 (mediana 2), iar modelele rigide la 1,6 (mediana 2), ceea ce per total nu a constituit o diferență semnificativă la compararea acestor două grupuri (testul Wilcoxon rank sum, $p > 0,1$). Folosind întreaga scară a modelelor de proces, modelul adoptat devine de fapt un factor semnificativ într-un model liniar folosind satisfacția clienților ca variabilă dependentă ($p < 0,05$), modelul realizând un R ^A 2 ajustat de 0,31. Factorul rămâne în model dacă se adaugă alte variabile de control, cum ar fi dimensiunea echipei sau efortul total. Modelele de proces agile acordă o mare valoare satisfacției clienților, precum și includerii timpurii și continue a reprezentanților utilizatorilor, ceea ce pare să afecteze rezultatul, așa cum este subliniat de acest rezultat empiric. A fost surprinzător faptul că, în ceea ce privește structura ierarhică a echipei de proiect, toate persoanele au indicat o ierarhie plată, deși conform teoriei, modelele rigide favorizează în general o structură ierarhică. În afara echipei, în organizații erau prezente forme foarte ierarhice.

În ceea ce privește vârsta membrilor echipei în proiectele celor două grupe, din nou există o diferență mică, dar nesemnificativă statistic. În general, ambele tipuri de proiecte au angajați tineri și bătrâni care lucrează la ele, ceea ce duce la rezultate în jurul mediei de 0 cu punctul final al scalei 3 foarte vechi, care era ancorat la 50 de ani din cauza condițiilor din industrie, și -3 foarte tineri la aproximativ 20-25 de ani. Pentru modelele de tip rigid, valoarea medie a fost de 0,2 (mediana 0) iar pentru modelele de tip agil -0,8 (mediana -0,5), arătând o diferență mică, dar nesemnificativă (testul sumei rangului Wilcoxon, $p > 0,1$). Ar putea exista mai multe motive pentru aceasta, de exemplu, formarea primită în timpul educației le-ar putea oferi tinerilor mai multă conștientizare și perspectivă cu privire la metodologiile agile, ceea ce îi conduce atât la alegerea unor astfel de proiecte, cât și la alegerea acestora. Ca un factor suplimentar, agilitatea și flexibilitatea sunt asociate mai des cu persoanele mai tinere, astfel încât acest lucru ar putea duce din nou la o prejudecată atât de selecție, cât și de auto-selecție în plasarea proiectelor.

ANALIZĂ

Principalul punct de investigare pentru diferențele dintre cele două grupuri de proiecte îl reprezintă diverse aspecte legate de resursele umane.

Acceptare și responsabilități

Ca o influență majoră asupra acestui lucru, și, de asemenea, într-un fel, un rezultat al expunerii la model în practică, este acceptabilitatea modelului pentru persoanele implicate. În general, ambele tipuri de modele, agile și rigide, au o rată de acceptare destul de ridicată, deși modelele agile

au un punctaj ceva mai mare: pentru modelele rigide, rata de acceptare a fost în mod constant 2 (pe scara de la -3 la +3), pentru modelele agile drept 3 70% din timp, 20% au punctat 2 și a existat un outlier de -1 (media 2,4, median). Prin urmare, în ansamblu, modelele de proces de tip agil par a fi mai acceptabile pentru membrii echipei (testul Wilcoxon rank sum, $p < 0,05$), ceea ce ar fi în concordanță cu teoria, deoarece aceste modele pun mai mult accent pe membrii echipei, responsabilitățile acestora și alte câteva aspecte care ar trebui să contribuie la creșterea moralului. Responsabilitățile și dorințele pentru schimbări în acest domeniu (adică, în principal, dorința de responsabilitate sporită) au fost, de asemenea, chestionate ca subiecte separate. În teorie, modelele agile propun concepte precum responsabilități partajate, proprietatea codului colectiv și alte idei conexe, în timp ce modelele rigide susțin un set mai bine definit, mai mic de responsabilități pentru fiecare membru al echipei. În mod interesant, rezultatele, deși arată doar o diferență minoră și nu semnificativă între ambele grupuri (testul Wilcoxon rank sum, $p > 0,1$), arată tendința opusă: în medie, pentru proiectele agile, a rezultat -0,2 (cu -3 indicând nicio dorință pentru responsabilități sporite, mediana 0,5), cu -1 (mediana -2) pentru modelele rigide. În general, după cum indică cifrele în termeni absoluti, aceasta nu este o problemă majoră în toate proiectele, dar direcția pare încă interesantă. O explicație ar putea fi aceea că proprietatea codului colectiv și concepte similare în dezvoltarea agilă fie nu sunt pe deplin implementate , fie sunt prea abstracte pentru unii oameni, care ar prefera responsabilități mai clar definite. Există o explicație suplimentară pentru aceasta, care derivă din personalitatea oamenilor aleși pentru proiecte agile. Posibil, dezvoltatorii cu o înclinație mai mare spre asumarea responsabilităților sunt selectați sau autoselectați pentru a participa la acest tip de proiecte, dar încă nu sunt mulțumiți de nivelul găsit acolo. În proiectele de tip rigid, ar fi și mai nemulțumiți.

Împărtășire și îngrijire

Dezvăluirea și transferul de informații între diferiți participanți la proiect pare să funcționeze mai eficient în modelele de tip agil. Deși valorile cu -0,9 (mediana -1,5) și -1,6 (mediana -2) nu sunt foarte îndepărtate una dintre ele (testul sumei rangului Wilcoxon, $p > 0,1$), tendința ar putea indica faptul că modelele agile au mici avantaje în realizarea comunicării și cooperării în cadrul echipei de proiect. De asemenea, Pikkarainen și colab. (2008) au arătat că practicile agile îmbunătățesc atât comunicarea informală, cât și cea formală. Partajarea cunoștințelor în cadrul unei organizații de proiect este unul dintre cei mai influenți factori de succes și s-a constatat că este corelat cu cultura organizațională (Ajmal, în presă). Deși nu am luat în considerare în mod direct cultura organizațională, se poate spune că modelul de dezvoltare și valorile subiacente urmate formează o parte importantă din aceasta și, prin urmare, rezultatele subliniază acest lucru. Într-un subiect conex, s-a explorat, de asemenea, dacă oamenilor le pasă de colegii lor dincolo de contextul de lucru, dar nu a fost găsită nicio diferență între cele două grupuri în acest sens (testul Wilcoxon rank sum, $p > 0,1$), deși teoria citează din nou uneori acest lucru ca un avantaj rezultat din modelele de proces agile.

Probleme legate de resurse umane

Blocul principal al cercetării noastre empirice s-a ocupat de o listă lungă de probleme legate de resursele umane care pot apărea în proiectele de dezvoltare software sau, în mare parte, în toate proiectele. Vom analiza acum dacă unele sau toate aceste probleme tind să apară într-unul dintre grupurile de proiecte în funcție de tipul de model de proces adoptat și cât de bine și de ușor pot fi rezolvate în acest caz. Prima problemă se referă la bolile membrilor echipei. Într-un singur caz, o tulburare majoră a apărut pe parcursul proiectului, toate celelalte boli au fost mai degrabă de scurtă durată. Nici în cifre, nici în contra-strategii nu s-a arătat o diferență majoră

între ambele grupuri de proiecte în date (testul sumei rangului Wilcoxon, p > 0,1). Strategiile utilizate în includeau redistribuirea muncii, amânarea etapelor de referință sau un număr redus de iterații (numai pentru proiecte orientate spre agilitate). Deși nu a existat o diferență majoră în aceste puncte, impacturile asupra proiectelor au fost de fapt diferite: pentru modelele agile, impactul asupra duratei proiectului a fost mai sever (-1,1, mediană -2) decât pentru modelele rigide (-2,4, mediană -3), unde nu a rezultat aproape nicio întârziere. În ciuda diferenței, nu este semnificativ statistic (testul sumei rangului Wilcoxon, p > 0,1). În timp ce, teoretic, acest lucru ar putea fi pus pe seama unui număr mai mare de forță de muncă în proiecte de tip rigid, acest lucru nu poate fi acceptat ca un motiv în acest set de date, deoarece dimensiunea medie a proiectelor este destul de similară între ambele grupuri. Se pare că proiectele de tip rigid ar putea să facă față mai bine pierderii (temporare) a membrilor echipei decât modelele agile, deși din cauza unor concepte precum programarea în pereche sau proprietatea colectivă a codului, aceasta ar trebui să fie de fapt invers. Problema absenteismului este neglijabilă în general, deoarece în proiecte au existat doar absenteisme sporadice și nicio diferență izbitoare între cele două modele. Același lucru este valabil pentru toate cazurile de refuz de muncă, cum ar fi lăsarea necomentată a muncii nerealizate, munca falsă, amenințările de îmbolnăvire sau similare: Acestea au avut loc doar într-un număr mic de proiecte și nu există nicio diferență între grupurile de proiecte luate în considerare (testul sumei rangului Wilcoxon, p > 0,1). De asemenea, problemele interpersonale din cadrul echipei, cum ar fi boicotul cooperării cu anumiți colegi, au apărut doar rar și fără diferențe în ambele tipuri de proiecte (testul sumei rangului Wil coxon, p > 0,1). Nu au apărut probleme majore cu conducerea sau cu colegii în niciun proiect. De asemenea, alte efecte, cum ar fi deteriorarea deliberată a resurselor, folosirea risipită a resurselor companiei, utilizarea echipamentelor pentru uz personal și înșelăciunea în diverse evenimente, cum ar fi extrasele de plată sau de oră, au fost raportate rar, iar incidentele nu arată nicio legătură cu modelul procesului (testul sumei rangului Wilcoxon, p > 0,1). Se poate observa în acest moment că utilizarea echipamentelor companiei pentru sarcini personale nu este văzută ca o problemă majoră de către management. Este larg acceptat că acest lucru se întâmplă într-o anumită măsură și nu este considerat a fi problematic. Desigur, trebuie remarcat faptul că unele dintre aceste efecte sunt destul de severe și ar putea exista o anumită inhibiție de a le raporta în cadrul unui chestionar sau interviu.

Calitate și erori

De asemenea, am verificat diferențele în mai multe aspecte legate de calitate din cauza problemelor de resurse umane. De exemplu, cantitatea de erori făcute de membrii echipei este raportată ca nu foarte scăzută pentru ambele modele. Acest lucru nu este văzut ca ceva foarte negativ, unii intervievați menționând că erorile sunt o consecință naturală a terminării muncii. De asemenea, unele erori se remediază destul de ușor în dezvoltarea de software. Între cele două tipuri de modele de proces a apărut o mică diferență, cu avantaje pentru metodele agile: în timp ce valoarea modelelor rigide este puțin peste 0 cu 0,6 (mediana 1), înclinând astfel spre mai multe erori, valoarea pentru grupul agil este ușor negativă cu -0,5 (mediana 0), indicând o probabilitate mai mică de erori. În modelul de regresie MCO, modelul de proces adoptat se dovedește a fi un factor semnificativ (p < 0,05, chiar dacă este controlat pentru dimensiunea echipei sau efortul total), la fel ca și coeficientul de corelație (-Spearman neparametric, p < 0,1), subliniind această relație. Jiang și colab. (2003) au identificat, de asemenea, mediul organizațional ca un factor major de eficacitate. Desigur, acest lucru ar putea fi cauzat și de selecția membrilor echipei, deoarece abordările agile sunt adesea considerate a avea nevoie de oameni mai buni,

care, prin urmare, sunt selectați și, prin urmare, au o rată mai mică de erori. Pentru întrebarea cât de des rezultatele muncii nu îndeplinesc cerințele de calitate , nu există nicio diferență semnificativă între modele, ca și pentru uitarea de date importante (testul sumei rangului Wilcoxon, în ambele cazuri $p > 0,1$). O diferență se constată atunci când se investighează relația dintre calitate și cantitate. Valoarea medie în raport cu această problemă a arătat că modelele rigide au un rezultat mai rău decât modelele agile (media de -0,2 cu mediana 0 față de -1,2 și respectiv -1). O situație similară poate fi observată în ceea ce privește livrarea la timp, prezentând din nou avantaje pentru grupul de abordări agile, deși diferențele în ambele cazuri nu sunt semnificative (testul Wilcoxon rank sum, $p > 0,1$).

Stres și satisfacție

Un factor major de satisfacție în cadrul unui proiect sau al unui mediu de lucru în general este volumul de muncă. S-a constatat că atât un volum de muncă prea mare, care duce la ore suplimentare și situații de stres, cât și un volum de muncă prea mic, au efecte dăunătoare. Reclamațiile cu privire la ambele au fost relativ rare în proiectele din eșantionul nostru, în cadrul ambelor grupuri, media a fost -1,4 (mediana -1 respectiv -2). În ceea ce privește stresul și apariția orelor suplimentare (spre deosebire de plângeri), există de fapt o diferență între proiectele care utilizează modele de proces diferite: stresul este de fapt destul de comun, și mai mult în proiectele de tip rigid. Au o medie de 1,6 (mediana 2), în timp ce proiectele agile ajung doar la 0,8 (mediana 1). Pentru orele suplimentare, diferența este și mai pronunțată, cu media și mediana 2,0 (proiecte de tip rigid) față de 0,5 cu mediana 1 (proiecte de tip agile). A doua diferență este semnificativă statistic (corelația Spearman, $p < 0,1$, regresie MCO, $p < 0,05$, chiar dacă este controlată pentru dimensiunea echipei). Acest lucru subliniază că unele dintre ideile principale din modelele agile, inclusiv volumul de muncă rezonabil și regulile „fără ore suplimentare" sunt de fapt implementate și contravine noțiunii lui Cherry și Robillard (2008) că colaborările informale mai frecvente ar putea crește nivelul de stres. Posibil rezultat din aceasta, atât la motivație, cât și la performanță, proiectele de tip agile au un punctaj puțin mai bun decât celălalt grup de proiecte, dar în ambele cazuri diferențele nu sunt semnificative statistic (testul Wilcoxon rank sum, $p > 0,1$). O scădere neobișnuit de puternică a performanței a fost, pe de altă parte, găsită doar în proiectele de tip agil din două puncte de vedere. Pentru unul dintre aceștia, a fost dat un motiv, care a fost frustrarea unui angajat atunci când nu și-a putut pune în aplicare testamentul. O etapă mai mult sau mai puțin finală pentru angajații nemulțumiți este posibilitatea rezilierii contractului. Prin urmare, acest lucru ar trebui să fie considerat un semn grav de disconfort față de situația actuală de lucru. În setul nostru de date, o astfel de amenințare aproape niciodată nu a fost făcută de un angajat, cu excepția unui proiect din fiecare dintre cele două grupuri. Aceste două proiecte au fost, de asemenea, singurele în care au avut loc disponibilizări efective pe durata de viață a proiectului. Prin urmare, nu poate fi observată nicio diferență semnificativă între cele două tipuri de modele de proces în acest sens (testul Wilcoxon rank sum, $p > 0,1$).

În cele din urmă, am folosit răspunsurile la toate întrebările legate de problema resurselor umane pentru a ajunge la o măsură generală a satisfacției personalului. Din cauza lipsei oricărei scheme de ponderare pentru a diferenția între întrebări (sau a oricărei modalități fiabile de a ajunge la acestea), toate răspunsurile primesc o pondere egală în însumare, folosind rezultatul mediu pentru fiecare întrebare. La acest nivel, rezultatele sunt de fapt destul de bune pentru ambele modele, sugerând niveluri ridicate de satisfacție generală. Pentru lista completă de 29 de întrebări incluse, proiectele de tip rigid au avut o sumă de medii de -43, de tip agil de -44,3 (dintr-un maxim posibil de -87). Din nou, se vede o

diferență între ambele grupuri de proiecte, cu un avantaj pentru modelele de proces agile, dar este destul de mică.

CONCLUZIE ȘI CERCETARE VIITORĂ

Rezultate și discuții

În această lucrare ne-am ocupat de problemele și problemele legate de resursele umane în - proiectele de dezvoltare software și relația acestora cu modelul de proces adaptat. Am folosit o clasificare pentru a face distincția între două grupuri largi de modele: abordări mai moderne, agile și tipuri mai tradiționale, orientate spre rigiditate. Studiul empiric a arătat că într-adevăr companiile nu adoptă modele direct așa cum sunt propuse în literatura de specialitate, ci se adaptează și se schimbă pentru fiecare proiect. Prin urmare, ne confruntăm cu un continuum de modele de proces în funcție de această dimensiune a agilității și rigidității, ceea ce face mai dificilă obținerea unor rezultate semnificative statistic. Folosind interviuri cu membrii a 15 companii diferite de dezvoltare de software din Austria, am ajuns la un set de date cu proiecte recente. În ceea ce privește caracteristicile proiectului, a fost interesant de observat că modelele orientate către agilitate nu sunt neapărat limitate la proiecte mici, ci că ambele grupuri au prezentat distribuții aproape identice pentru dimensiunea și durata echipei, contrar ipotezelor curente (Boehm, 2002). În mod interesant, modelele de tip rigid tind să prezinte estimări de efort mai mare și o corectitudine mai mică în aceste estimări. De asemenea, satisfacția clienților este puțin mai mică, ceea ce ar coincide cu literatura de specialitate care evidențiază importanța acordată de modelele agile satisfacției și incluziunii clienților, iar vârsta participanților la proiect este puțin mai mare. Această ultimă constatare poate fi explicată prin diferite medii educaționale sau trăsături psihologice împreună cu auto-selecția.

În ceea ce privește problemele de resurse umane, diferențele nu sunt majore în general, dar există câteva excepții notabile: în general, satisfacția și acceptarea sunt mai mari, confirmând constatările lui Syed-Abdullah și colab. (2006), la niveluri mai scăzute de stres și ore suplimentare pentru participanții la proiecte de tip agil. Modelele agile au în mare parte o regulă fără orele suplimentare, deci acest lucru ar putea părea intuitiv, dar Cherry și Robillard (2008) au emis ipoteza că interacțiunile informale mai frecvente ar putea crește nivelul de stres. Noțiunea lor nu a fost susținută de constatările noastre.

Pe de altă parte, în mod interesant și contrar teoriei, oamenii își doresc mai multă responsabilitate. Există câteva explicații pentru această ultimă constatare, una fiind că proprietatea codului colectiv și conceptele similare fie nu sunt implementate pe deplin, fie prea abstracte pentru unii oameni, iar alta este - derivată din personalitatea unor persoane cu o înclinație mai mare spre asumarea responsabilităților care sunt selectate sau autoselectate pentru acest tip de proiecte, care încă nu sunt mulțumiți de nivelul găsit acolo. Acest lucru ar putea fi asemănat cu ceea ce Cohn și Ford (2003) au experimentat ca fiind exagerat de entuziasm. Proiectele de tip Agile par să se bucure, de asemenea, de unele avantaje în schimbul de informații și comunicare și în unele aspecte de calitate. Ambele idei au fost deja propuse în literatură (Jiang et al., 2003; Cherry & Robillard, 2008; Pikkarainen et al., 2008). Reifer (2002), de exemplu, a găsit niveluri de calitate similare, dar nu superioare. Pe de altă parte, proiectele de tip rigid prezintă abilități considerabile mai mari de a face față absenței personalului.

În ansamblu, așadar, s-a constatat că ambele tipuri de modele sunt adoptate în practică, dar nu în întregime, ci într-o formă ușor adaptată, modificată și în mare parte moderată. Companiile par să se ferească de extreme în ambele cazuri, ceea ce pare a fi o alegere sensibilă având în vedere rezultatele prezentate aici. Ambele modele

au avantaje și dezavantaje, dar niciunul nu este foarte pronunțat. După cum era de așteptat, abordările orientate spre agil obțin rezultate bune pentru anumite dimensiuni, cum ar fi stresul sau orele suplimentare, dar prezintă probleme în alte domenii, cum ar fi responsabilitatea sau gestionarea absenței angajaților. O bună potrivire pentru o companie și o echipă ar permite, prin urmare, să culege beneficii din ambele idei și, pe de altă parte, să rețină orice probleme majore. Aplicabilitatea managerială a acestei cercetări constă exact în acest compromis, care este o decizie conștientă a conducerii echipei. Orice decizie privind modelul de proces care trebuie adoptat trebuie să ia în considerare aceste efecte legate de resursele umane, pe lângă alți factori precum costul sau programul.

Limitări și cercetări ulterioare

Desigur, orice studiu empiric are întotdeauna unele limitări, care dau, de asemenea, un impuls pentru cercetări ulterioare. Desigur, ar fi interesant de explorat un set mai mare de date, inclusiv o populație diversă de proiecte. Totuși, am încercat să asigurăm validitatea externă prin culegerea de date de la un set foarte divers de companii mici și mari, vechi și tinere . Testarea prealabilă a întrebărilor și scalelor a fost folosită pentru a contracara orice probleme legate de validitatea constructului. Deoarece multe întrebări se referă la probleme ușor de măsurat în alte moduri, nu se presupune că este o preocupare majoră. Pentru măsura satisfacției generale ca construct, validitatea ar trebui să fie asigurată printr-o investigație pe scară largă a membrilor echipei. Din păcate, acest lucru nu a fost posibil. O amenințare principală este validitatea internă, deoarece este posibil ca unele dintre rezultate să fie influențate de o prejudecată de selecție în proiectele de angajare: Teoria susține că abordările agile au nevoie de membri ai echipei mai capabili și foarte motivați, deci exact aceștia ar putea fi selectați. Acest lucru ar duce la unele dintre rezultatele observate aici, cum ar fi o mai bună calitate sau mai puțină satisfacție cu responsabilitățile, care în acest caz nu s-ar datora modelului de proces, ci atribuțiilor și selecției personalului. Același efect ar putea rezulta din auto-selectare, adică un anumit tip de persoană care selectează proiecte sau companii cu o abordare mai agilă. Prin urmare, ar fi cu siguranță util să includem calificările și abilitățile angajaților sau, chiar mai bine, să studiem aceiași oameni în medii sau proiecte diferit organizate. Desigur, aceasta este o sarcină pe termen lung, care, totuși, ar putea aduce rezultate foarte interesante și relevante. De asemenea, s-a constatat că este dificil să se evalueze unele probleme legate de resursele umane, cum ar fi furtul sau înșelăciunea la timp, deoarece aceste încălcări severe ar putea aduce penalități chiar și mult mai târziu. Atingerea unui nivel ridicat de încredere ar fi esențială pentru a obține rezultate veridice pentru aceste domenii. În ceea ce privește calitatea și satisfacția clienților, ar fi, de asemenea, interesant să se includă interviuri cu acești diferiți părți interesate și să se adună mai multe și mai obiective informații în acest sens. Cu această lucrare, sperăm să fi dat o primă privire asupra subiectelor legate de resursele umane în legătură cu modelele de proces utilizate și sperăm că cercetările în acest sens vor continua. La urma urmei, dezvoltarea de software constituie un efort uman major, iar abordarea nevoilor, preocupărilor și problemelor participanților ne-ar îmbunătăți considerabil cunoștințele și capacitatea de a gestiona cu succes aceste eforturi.

REFERINȚE

Ajmal, M. (în presă). Rolul culturii organizaționale pentru schimbul de cunoștințe în mediile de proiect. *Jurnalul Internațional de Organizare și Management de Proiect.*

Beck, K. (1999). *Programarea extremă explicată: îmbrățișează schimbarea.* Reading, MA: Addison-Wesley. Boehm, B. (1988). Un model în spirală de dezvoltare și îmbunătățire a

software-ului. *IEEE Computer, 21(5),* 61-72.

Boehm, B. (2002). Pregătește-te pentru metode agile, cu grijă. *IEEE Computer, 25* (1), 64-69.

Boehm, B. și Turner, R. (2003). *Echilibrarea agilității și disciplinei: un ghid pentru cei perplexi.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Brooks, FP Jr. (1999). *Omul mitic - luna: Eseuri despre inginerie software.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Cherry, S., & Robillard, P N. (2008). Partea socială a ingineriei software - o adevărată rețea de colaborare ad-hoc. *International Journal of Human-Computer Studies, 66(lj,* 495-505. doi:10.1016/j.ijhcs.2008.01.002

Cockburn, A. și Highsmith, J. (2001). Dezvoltare agilă de software: factorul oameni. *IEEE Computer, 34(11),* 131-133.

Cohn, M. și Ford, D. (2003). Introducerea unui proces agil într-o organizație. *IEEE Software, 36(6),* 74-78.

DeMarco, T (2002). *Slack: a depăși epuizarea, munca ocupată și mitul eficienței totale.* New York, NY: Broadway Books.

DeMarco, T., & Lister, T. (1999). *Peopleware: Proiecte și echipe productive* (ed. a II-a). New York, NY: Dorset House.

Demirkan, H. și Nichols, J. (2008). Managementul proiectelor de servicii IT: Lecții învățate dintr-un studiu de caz în implementare. *Jurnalul Internațional de Organizare și Management de Proiect, 1* (2), 204-220. doi:10.1504/IJP0M.2008.022192

Garcia-Crespo, A., Colomo-Palacios, R., Gomez-Berbis, JM, & Ruano-Mayoral, M. (în presă). O metodologie de management al proiectelor pentru reingineriea software-ului comercial. *Jurnalul Internațional de Organizare și Management de Proiect* .

Good, J. și Romero, P. (2008). Editorial: Aspecte colaborative și sociale ale dezvoltării software. *International Journal of Human Computer Studies, 66(1),* 481-483. doi: 10.1016/j. ijhcs.2008.04.005

Jiang, JJ, Klein, G. și Pick, RA (2003). Impactul mediului organizațional al departamentului IS - asupra performanțelor echipei de proiect. *Information & Management, 40(3),* 213-220. doi: 10.1016/ S0378-7206(02)00005-8

Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., și colab. (2002). Descoperiri empirice în metodele agile. În D. Wells & L. Williams (eds.), *Proceedings of the Second XP Universe and First Agile Universe Conference on Extreme Programming and Agile Methods: XP/Agile Universe,* Chicago, IL (LNCS 2418, pp. 81-92).

Liu, JY-C., Chen, VJ, Chan, C.-L. și Lie, T (2008). Impactul standardizării proceselor software asupra flexibilității software și a performanței managementului de proiect : perspectiva teoriei controlului. *Tehnologia informației și software-ului, 50* (9-10), 889-896. doi:10.1016/j.infsof.2008.01.002

Olsson, NO E. (2008). Flexibilitate externă și internă - alinierea proiectelor cu strategia de afaceri și executarea eficientă a proiectelor. *Jurnalul Internațional de Organizare și Management de Proiect, 1(1),* 47-64. doi:10.1504/IJP0M.2008.020028

Pikkarainen, M., Haikara, J., Salo, O., Abrahamsson, P., & Still, J. (2008). Impactul practicilor agile asupra comunicării în dezvoltarea software-ului . *Empirical Software Engineering, 13* (3), 303-337. doi:10.1007/s10664-008-9065-9

Rakitin, SR (2001). Manifestul provoacă cinism. *IEEE Computer, 34* (12), 4.

Reel, JS (1999). Factori critici de succes în proiectele software. *IEEE Software, 16* (3), 18-23. doi:10.1109/52.765782

Reifer, DJ (2002). Cât de bune sunt metodele agile ? *IEEE Software, 19* (4), 16-18. doi:10.1109/ MS.2002.1020280

Royce, W. (1970). Gestionarea dezvoltării de sisteme, concepte și tehnici software mari. În *Proceedings of the 9th International Conference of Software Engineering* (pp. 328-338). Washing Ton, DC: IEEE Computer Society.

Sengupta, K., Abdel-Hamid, T K., & Bosley, M. (1999). Confruntarea cu întârzierile de personal în managementul proiectelor software: o investigație experimentală . *Tranzacții IEEE pe sisteme, om și cibernetică. Partea A, Sisteme și oameni, 29(1),* 77-91. doi:10.1109/3468.736362

Sfetsos, P., Angelis, L., & Stamelos, I. (2006). În investigarea sistemului de programare extremă - Un studiu empiric. *Empirical Software Engineering, 11* (2), 269-301. doi:10.1007/s 10664-006-6404-6

Stephens, M. și Rosenberg, D. (2003). *Programare extremă refactorizată: cazul împotriva XP* . Berkeley, CA: Apress.

Syed-Abdullah, S., Holcombe, M., & George, M. (2006). Impactul metodologiei agile asupra bunăstării echipelor de dezvoltare. *Empirical Software Engineering, 11* (1), 143-167. doi:10.1007/ s10664-006-5968-5

Tenenberg, J. (2008). O analiză instituțională a echipelor de software. *International Journal of Human Computer Studies, 66(1),* 484-494. doi: 10.1016/j. ijhcs.2007.08.002

1Setul complet de date este disponibil electronic la cererea autorilor

Tsai, H.-T., Moskowitz, H., & Lee, L.-H. (2003). Selecția resurselor umane pentru proiecte de dezvoltare software folosind designul parametrilor Taguchi . *Jurnalul European de Cercetare Operațională, 151(1),* 167-180. doi:10.1016/S0377- 2217(02)00600-8

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM), Volumul 2, Numărul 2, editat de John Wang, pp. 1-13, copyright 2011 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 20
performanței personalului în ITIL, COBIT și CMMi:
Un studiu din perspectiva oamenilor-CMM

Cristina Casado-Lumbreras
Universitatea Complutense din Madrid, Spania

Ricardo Colomo-Palacios
Universitatea Carlos III din Madrid, Spania

Adrian Hernandez-Lopez
Universitatea Carlos III din Madrid, Spania

Pedro Soto-Acosta
Universitatea de Murcia, Spania

ABSTRACT

Capitalul uman este de o importanță capitală în industria TIC. Această lucrare analizează unul dintre elementele care stau la baza managementului eficient al activelor umane: evaluarea performanței. Această analiză folosește dezvoltarea unui standard comun bazat pe sarcinile și procesele conturate în People CMM, standardul în managementul resurselor umane conceput de Institutul de Inginerie Software. Acest cadru este evaluat în diferite modele legate de guvernanța IT, cum ar fi COBIT și ITIL, precum și alte practici IT conexe precum CMMI pentru dezvoltare, CMMI pentru achiziție și CMMi-SVC. Rezultatele indică faptul că COBIT este singurul cadru care prezintă o acoperire fiabilă în ceea ce privește evaluarea performanței personalului.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch020

1. INTRODUCERE

Capitalul uman este cheia pentru societatea cunoașterii. Avansarea tehnicilor de dezvoltare a personalului a permis aplicarea unor practici și procese care favorizează formarea și învățarea, îmbunătățind performanța indivizilor și a grupurilor. Studiile asupra capitalului uman (Schultz, 1959; Becker, 1964; Mincer, 1974) indică faptul că acest activ este susținut în cunoaștere și că acest element oferă indivizilor creșteri ale abilităților lor cognitive, conducând la o activitate potențială mai productivă și eficientă. Drucker (1998) a afirmat că cunoașterea este cea mai importantă resursă economică a unei societăți post-capitaliste. Astfel, conform Bakry și Alfantookh (2010), construirea culturii cunoașterii este de o importanță tot mai mare, nu numai datorită rolului său în asigurarea unui management solid al cunoștințelor și a unei dezvoltări economice eficiente bazate pe cunoștințe, ci și datorită sprijinului său pentru protecția mediului, armonia interculturală și bunăstarea umană.

În acest scenariu, Knowledge Intensive - Organizations (KOI) sunt, conform lui Starbuck (1992), acele organizații în care „cunoștințele joacă un rol mai important decât oricare dintre contribuțiile unei organizații”. În acest mediu, KOI, în care sunt incluse organizațiile legate de IT, conform Hurley și Green (2005) necesită tehnici de măsurare eficiente pentru dezvoltarea angajaților lor, atât din perspectiva cunoștințelor, cât și a elementelor de competență (aptitudini, atitudini etc.). Capitalul uman este esențial în special pentru competitivitatea în sectoarele de înaltă tehnologie (Bartelsman et al., 2004). Potrivit lui Lopez-Fernandez, Martin-Alcazar și Romero-Fernandez (2010), resursele umane IT câștigă importanță într-un mediu din ce în ce mai competitiv și mai schimbător. Această împrejurare a impus o creștere a importanței capitalului uman în general și a evaluării acestuia, în special în diferite medii axate pe guvernarea și managementul TIC. Pentru a analiza cu acuratețe astfel de elemente, lucrarea de față propune o reflectare structurată a acestui domeniu de cercetare, comparând practicile propuse în stadiul tehnicii cu acele modele implementate în domeniul TIC. Pentru a include o analiză mai rafinată, această lucrare conturează câteva recomandări pentru includerea unor astfel de practici în diferite modele. Având în vedere că, potrivit lui Ruiz-Larrocha et al. (2011), standardele IT (cum ar fi ISO 27001, ITIL și COBIT) sunt disponibile pentru a ajuta organizațiile să implementeze programele și controalele adecvate pentru a atenua riscurile, știind în ce măsură aceste standarde acoperă evaluarea performanței ar putea fi utile atât pentru manageri, cât și pentru practicieni.

Restul lucrării este organizat după cum urmează. Următoarea secțiune definește stadiul tehnicii despre metodele de evaluare a oamenilor, precum și componentele și implicațiile principale ale acesteia. Acesta este urmat de cadrul de evaluare a descrierii. Ulterior, mai multe inițiative legate de TIC sunt analizate folosind cadrul de evaluare. În sfârșit, lucrarea prezintă principalele concluzii și lucrările viitoare ale studiului.

2. DE ULTIMĂ ORĂ

Practica profesională a lucrătorilor din IT trebuie revizuită și îmbunătățită în mod continuu pentru a adapta competențele lucrătorilor la inovațiile tehnice și abilitățile soft la piețele în evoluție (Casado-Lumbreras et al., 2009). Astfel, în toate industriile, dar mai ales în IT, una dintre activitățile de frunte pentru manageri este să descopere în ce măsură lucrătorii sunt competenți. În acest scenariu, evaluarea performanței resurselor umane a fost explorată atât din punct de vedere teoretic, cât și aplicat.

Utilizarea scalelor de evaluare în evaluările performanței este adânc înrădăcinată în istoria psihologiei personalului (Landy și Farr, 1980). Cu toate acestea, evaluarea performanței este o

problemă delicată (Myloni, Harzing și Mirza, 2004). Cole (2001, p. 798) definește evaluarea performanței ca o evaluare și o discuție sistematică și oficială a performanței unui angajat și a potențialului și a dorinței sale de dezvoltare și formare. În cuvinte simple, conform Chilton și Hardgrave (2004), performanța este un termen care este adesea folosit pentru a se referi la gradul în care un angajat și-a îndeplinit sarcinile atribuite. Practicile de evaluare includ adesea sesiuni formale de revizuire și feedback și pot include proceduri pentru stabilirea obiectivelor de lucru, efectuarea de autoevaluări și stabilirea obiectivelor de performanță (Thurston & McNall, 2010). Există trei abordări pe care un manager le poate lua în evaluarea unui angajat individual: (1) eficacitatea și productivitatea; (2) evaluarea trăsăturilor; şi (3) evaluarea comportamentelor (Latham & Wexley, 1977).

Potrivit Curtis, Hefley și Miller (2009), rolul evaluării performanței ca parte a managementului performanței este în primul rând acela de a înregistra rezultatele performanței pentru a fi utilizate ca intrare în deciziile privind ajustările la compensare, planificarea dezvoltării personale, personalul, promovarea și alte activități ale forței de muncă. În acest fel, evaluarea performanței este punctul central pentru colectarea datelor care stau la baza deciziilor privind competența bunurilor umane în activitățile lor, necesitând, pe de o parte, definirea elementelor de comparare cu standardele de performanță stabilite, iar pe de altă parte, mecanisme puse în aplicare pentru stocarea și exploatarea informațiilor de performanță.

Pe de altă parte, managementul defectuos al factorilor umani poate împiedica utilizarea și eficacitatea tehnologiei și a sistemelor informaționale (Ives & Ol sen, 1984; Willcocks & Mason, 1988). Examinând și mai mult acest aspect, managementul performanței a fost citat ca o cauză comună a eșecului IS (Eastman, 1991; Legge, 1989; Seilheimer, 1987). Conform lui Ball și Harris (1982), evaluarea personalului în Sistemele Informaționale este a doua problemă ca critică a managementului SI. Poate din acest motiv, literatura de specialitate a discutat despre dificultatea dezvoltării sistemelor software și a evaluării personalului IT din organizație de mai bine de 40 de ani (Boyd et al., 2007). Diferitele obiective ale părților interesate conduc la diferite cursuri de acțiune și perspective conflictuale ale performanței acestui personal (Linberg, 1999), diferențele dintre percepția asupra succesului personalului IT și succesul utilizatorului standard fiind una dintre principalele surse de dezacord, așa cum evidențiază evaluarea (Jiang et al., 2001).

În acest domeniu de studiu, într-unul dintre primele studii despre performanța personalului IT, Arvey și Hoyle (1974) au dezvoltat o scală de aşteptări comportamentale pentru a măsura performanța analiștilor și programatorilor de sisteme. Ulterior acestei lucrări, au fost aduse contribuții ale multor alți autori pentru construirea unei metode de management al performanței (Igbaria & Wormley, 1992; Jiang, Sobo,l & Klein 2000; Chilton & Hardgrave, 2004). Aplicațiile măsurilor de performanță propuse sunt axate pe obiective distincte, cum ar fi compararea performanței între lucrătorii contractuali versus lucrătorii permanenți (Ang & Slauter, 2001), potrivirea între caracteristicile individuale și caracteristicile postului (Ketler & Smith, 1993), repartizarea personalului în proiecte software (Acuna & Juristo, 2004; Acuna și colab.), pentru a cita unele cazuri semnificative. În ceea ce privește elementele care au fost examinate în vederea realizării unei evaluări eficiente, au apărut dezbateri intense și în cadrul comunității științifice cu privire la elementele de evaluare a performanței. Într-o contribuție semnificativă recentă, bazată pe o revizuire a literaturii, Boyd și colab. (2007) au găsit șapte dimensiuni importante de performanță pentru profesioniștii IT: (1) calitatea muncii, (2) munca pe proiecte, (3) sarcini generale, (4) calitate interpersonală, (5) fiabilitate, (6) munca în echipă și leadership și (7) formare legată de carieră.

Indiferent de metoda de evaluare și de itemii

evaluați, datorită importanței evaluării performanței, autorii au considerat interesant să se determine nivelul de sprijin care este acordat acestui instrument de management în diferitele inițiative de maturitate și guvernare TIC. Secțiunile care urmează oferă un răspuns la această întrebare de cercetare.

3. ELEMENTE PENTRU ANALIZĂ

Înainte de realizarea analizei evaluării performanței diferitelor cadre, trebuie stabilit un standard de referință pentru managementul capitalului uman și un element de diagnostic care să permită analiza modelelor distincte dintr-o perspectivă comună.

Standardul de referință în managementul capitalului uman selectat a fost People Capability Maturity Model (P-CMM). P-CMM este un model de maturitate și capacități bazat pe 17 arii cheie de proces pentru managementul capitalului uman în organizațiile de dezvoltare software, cu toate acestea, poate fi aplicat și organizațiilor din alte sectoare industriale (Curtis et al., 2009). Modelul este împărțit în 5 niveluri de maturitate (de la nivelul 1 la nivelul 5, ceea ce reprezintă o viziune destul de restrânsă a managementului organizației, care reprezintă o schimbare a culturii organizației). Parcurgând nivelurile, fiecare nivel îmbunătățește atragerea, desfășurarea, organizarea, motivarea și reținerea capitalului uman. Fiecare dintre cele 17 domenii de proces corespunde unuia dintre cele patru niveluri de operare ale modelului și este împărțit în următoarele secțiuni: scop, descriere , obiective, compromisuri, competențe, practici, măsuri, verificări. Din perspectiva managementului performanței, P-CMM oferă o evoluție în funcție de nivel cu patru faze; la nivelul 2, performanța este măsurată la nivel individual și este raportată managerilor; la nivelul 3, performanța este măsurată la nivel de echipă și este raportată conducerii, împreună cu performanța la nivel individual. La nivelul 4, - performanța este măsurată cantitativ; iar la nivelul 5, performanța este aliniată între echipele organizației. Ținând cont de caracteristicile - acestui model, pentru cercetarea de față, modelul a fost analizat selectând exclusiv domeniile de proces care se concentrează pe managementul performanței: Managementul Performanței (nivelul 2), Managementul Performanței Cantitative (nivelul).
4) , Alinierea performanței organizaționale (nivel
5) ; împreună cu obiectivele și practicile altor domenii de proces legate de acest management. Ca diagnostic, a fost creată o listă de verificare pentru evaluarea performanței capitalului uman. Pentru pregătirea acestei liste de verificare, modelul P-CMM a fost analizat examinând domeniile de proces, activitățile și obiectivele, care acoperă elementele necesare evaluării performanței capitalului uman. Evaluarea, privită ca un proces, a fost împărțită în trei subprocese; stabilirea măsurilor, măsurarea și evaluarea - performanței. În cadrul fiecărui sub-proces, au fost incluse practici generalizate care se bazează

Table 1. Checklist extracted from People-CMM

Process	Subprocess	ID	Activity	Mode
Human Capital Performance Assessment	Establishment of measures (EST)	EST1	Individual. (PM: P4, P5) (QPM: P3) (C-BP: P7)	I
		EST2	Unit (PM: P1, P2) (QPM: P2) (C-BP: P6) (WP: P6)	G
		EST3	Group (QPM: P3) (WD: P3)	G
	Performance measurement (MED)	MED1	Individual Level (PM: P7) (QPM: P5, P6) (CCI: P2)	G
		MED2	Unit Level (PM: P3) (WP: P11)	I
		MED3	Group Level (QPM: P5, P6) (WD: P13)	G
		MED4	Almacenamiento de las mediciones de rendimiento (QPM: P8)	A
	Evaluation of performance (EVA)	EVA1	Individual Level (PM: P9) (C-BP: P8, P9) (CCI: P3)	I
		EVA2	Group Level (EW: P11) (CCI: P6)	G

I= Individual; G= Group; B= Both

pe cel puțin o practică P-CMM. Fiecare subproces conține o serie de activități cu un identificator, un nivel (individual sau de grup sau ambele), o scurtă descriere împreună cu practicile P-CMM la care este legat. Aceste practici sunt definite folosind inițialele zonei de proces la care se referă și numărul de practică. Tabelul 1 demonstrează lista de verificare.

Secțiunea care urmează prezintă analiza - evaluării performanței folosind diverse modele TIC, utilizând ca instrument de analiză lista de verificare descrisă. Utilizarea listei de verificare poate fi împărțită în trei niveluri. La nivel de activitate, o activitate este considerată acoperită atunci când cel puțin un element al modelului analizat are același obiectiv ca și activitatea din modelul P-CMM. La nivel de subproces, au fost luate în considerare trei categorii: evaluarea performanței la nivel individual, când modelul acoperă activitățile individuale ale angajatului (I); acoperit la nivel de grup, atunci când modelul aplică măsurarea și evaluarea la nivel de grup (G); și acoperite la ambele niveluri, atunci când modelul acoperă toate activitățile modelului P-CMM împreună cu cele care aparțin ambelor categorii, individual și grup (A) sau „comun”.

4. ANALIZA MODELELOR ÎN RELATIE CU PRACTICILE DE EVALUARE A CAPITALULUI UM

Modelele selectate pentru analiză sunt concentrate pe următoarele domenii principale: managementul TIC , dezvoltarea proiectelor și externalizarea. Pentru selectarea modelelor s-a luat în considerare relevanța și nivelul de utilizare a acestora, atât în mediul academic, cât și în cel organizațional. Folosind elementul de diagnostic formulat în secțiunea anterioară, rezultatele analizei vor fi prezentate și discutate pentru următoarele modele: ITIL, COBIT, CMMi-DEV, CMMi- ACQ și CMMi-SVC. Pentru fiecare model sunt incluse următoarele aspecte: o scurtă descriere a modelului, lista de verificare aplicată modelului și un rezumat al analizei împreună cu considerentele luate în considerare pentru efectuarea analizei. La finalizarea analizei modelelor, secțiunea include o diagramă care rezumă concluziile constatărilor.

4.1. Biblioteca de infrastructură a tehnologiei informației (ITIL)

Biblioteca de infrastructură a tehnologiei informației (ITIL) este un standard de bune practici al cărui obiectiv este gestionarea eficientă a infrastructurii TIC, cu obiectivul de a garanta nivelurile de servicii convenite de organizația TIC și clienții săi (OGC, 2009). ITIL în versiunea 3 constă dintr-un set de cinci cărți publicate de Office of Government Commerce (OGC), care dă putere unei organizații TIC să îmbunătățească serviciul pe care îl oferă clienților săi. Fiecare dintre cărți acoperă un domeniu specific: Strategia serviciului, Designul serviciului, Tranziția serviciului, Operarea serviciului, Îmbunătățirea continuă a serviciilor; acest set a fost intitulat ITIL Core. Pentru fiecare domeniu, ITIL definește obiectivele, activitățile și intrările și ieșirile proceselor organizației TIC. Folosind aceste elemente ca bază, se poate realiza o analiză a evaluării performanței capitalului uman din perspectiva ITIL.

Elementele ITIL utilizate pentru analiza acestui model sunt procesele, împreună cu subprocesele și activitățile asociate acestora. Pe baza acestor elemente și folosind lista de verificare, se obțin următoarele rezultate (Tabelul 2):

Ținând cont de rezultatele afișate în tabelul anterior, se poate deduce că ITIL nu acoperă întregul proces de evaluare a performanței capitalului uman, modelului lipsesc elemente de măsurare și evaluare la nivel individual (MED1, EVA1), totuși definește roluri și responsabilități pentru întreg ciclul de viață al prestării de servicii (EST1). La nivel comun, ITIL nu acoperă măsurarea performanței (MED2). Pentru realizarea analizei curente, ITIL a fost luat în

considerare în contextul serviciilor; cu rezultatul
că practicile pentru capitalul uman

Table 2. ITIL personnel assessment coverage

Activity (ID) ’	Related Elements	Covered (Yes/No)
EST1	Service Design: Roles & Responsibilities Service Transition: Roles & Responsibilities Service Operation: Roles & Responsibilities Continual Service Improvement: Roles & Responsibilities	Y
EST2		N
EST3	Service Design: 4.2 Service Level Management	Y
MED1		N
MED2	Service Transition: 4.4 Release and Deployment Management	Y
MED3	Service Design: 4.2 Service Level Management, 4.3 Capacity Management Service Transition: 4.1 Transition Planning and Support, 4.2 Change Management, 4.4 Release and Deployment Management Service Operation: 5.1 Monitoring and Control Continual Service Improvement: 4.3 Service Measurement	Y
MED4	Service Design: 4.3 Capacity Management, 4.6 Information Security Management Service Transition: 4.7 Knowledge Management	Y
EVA1		N
EVA2	Service Design: 4.2 Service Level Management, 4.7 Supplier Management Service Transition: 4.4 Release and Deployment Management, 4.6 Evaluation Service Operation: 5.1 Monitoring and Control	Y

evaluarea performanței pentru grupuri sunt considerate unic pentru servicii în contextul acestui cadru sau model.

4.2. Obiective de control pentru tehnologia informației și conexe (COBIT)

COBIT este un set de practici recomandate pentru guvernarea Tehnologiilor și Sistemelor Informaționale (TIS), creat de Asociația de Audit și Control al Sistemelor Informaționale (ISACA) și Institutul de Guvernare IT (ITGI) (ISACA, 1996). COBIT 4.1 este organizat în 34 de obiective de control la nivel înalt pentru procesele TIS, care sunt grupate în 4 domenii de activitate pentru guvernarea TIS: Planificare și Organizare (PO), Achiziție și Implementare (AI), Livrare și Sprijin (DS), Monitorizare și Evaluare (ME). Pentru fiecare dintre cele 34 de obiective, COBIT oferă ambele obiective de control detaliate, în total, la 2,15 obiective de control la nivel înalt. (34), precum și obiectivele detaliate (215), sunt corect structurate și conțin explicații cu privire la scopurile și atingerea lor (ITGI, 2007). COBIT definește relația dintre o organizație TIC și obiectivele acesteia, ca un set de procese clar definite care utilizează abilitățile angajaților și infrastructura, pentru a utiliza aplicații automate de afaceri, adăugând valoare informațiilor organizației.

Elementele COBIT utilizate pentru analiză sunt obiectivele detaliate, pe baza cărora și cu ajutorul listei de verificare se obțin următoarele rezultate (Tabelul 3):

Luând în considerare rezultatele din tabelul anterior, se poate spune că COBIT acoperă întregul proces de evaluare a performanței capitalului uman, care include subprocesele și activitățile acestuia. Pentru realizarea analizei, cercetătorii au avut în vedere caracterizarea COBIT concentrându-se pe servicii și proiecte; aceasta a fost ulterior formulată ca concluzia că evaluarea performanței practicilor de capital uman pentru angajații individuali sunt luate în considerare în acest model doar pentru proiecte și

evaluarea de grup pentru servicii.

Tabelul 3. Acoperirea evaluării personalului COBIT

Activitate (ID) '	Elemente înrudite	Acoperit (Da/Nu)
EST1	PO4.12, PO7.3, P010.8	Y
EST2	PO10.7 (la nivel de proiect)	Y
EST3	DS1.3, DS1.4 (la nivel de serviciu)	Y
MED1	PO7.3, DS3.5	Y
MED2	PO10.13 (la nivel de proiect), DS3.5	Y
MED3	DS1.5 (la nivel de serviciu), DS3.5	Y
MED4	EU 1.2	Y
EVA1	PO7.7, DS3.2	Y
EVA2	DS3.2 (la nivel de serviciu)	Y

4.3. Integrarea modelului de maturitate a capacității pentru dezvoltare (CMMi-DEV)

CMMi-DEV (CMMI, 2006) oferă o soluție integrată cuprinzătoare pentru activitățile de dezvoltare și întreținere aplicate produselor și serviciilor. Acest model face parte dintr-un set de modele al căror obiectiv este să acopere necesitățile unor domenii specifice. CMMi-DEV urmează structura CMMi Model Foundation, care definește, printre altele, următoarele elemente: obiective, roluri, măsurători și verificări. Luând în considerare aceste elemente, este posibil să se analizeze evaluarea performanței capitalului uman din perspectiva acestui model.

Elementele CMMi-DEV utilizate pentru analiză sunt practicile, atât generice, cât și specifice , pe baza cărora și folosind lista de verificare se obțin următoarele rezultate (Tabelul 4):

Examinând rezultatele obținute, se poate - concluziona că CMMi-DEV acoperă întregul - proces de evaluare a performanțelor. De menționat că acoperirea practicilor la nivel individual și comun este scăzută, în condițiile în care CMMi-DEV nu include practici dedicate exclusiv evaluării performanței la aceste două niveluri. Pentru a realiza analiza, cercetătorii au considerat caracterizarea CMMi-DEV ca fiind axată pe dezvoltarea proiectelor; acest lucru a condus la concluzia că practicile de evaluare a performanței pentru grupuri sunt luate în considerare pentru proiectele din acest model, iar angajații individuali pentru furnizori.

4.4. Integrarea modelului de maturitate a capacității pentru achiziție (CMMi-ACQ)

CMMi-ACQ (CMMI, 2007) este o evoluție a modelului de maturitate a modelului CMMi-DEV axat pe procesul de achiziție al organizațiilor achizitoare. Acest model urmează structura CMMi Model Foundation, făcând posibilă

Table 4. CMMi-DEVpersonnel assessment coverage

Activity (ID) '	Related Elements	Covered (Yes/No)
EST1	GP 2.3, 2.4, 4.1;	Y (Low coverage)
EST2	MA: SP 1.1, SP 1.2	Y (Low coverage)
EST3	SAM: SP 1.3 (Supplier)	Y
MED1	IPM: SP 1.4; QPM: SP 1.1, 2.1(Project);	Y (Low coverage)
MED2	(IPM) + IPPD: SP 3.3 (Team)	Y (Low coverage)
MED3	GP 2.8, 4.2;	Y
MED4	MA: SP 2.1	Y
EVA1	SAM: SP 2.2 (Supplier)	Y (Low Coverage)
EVA2	IPM: SP 1.5; PMC: SP 1.1; QPM: SP 1.4, 2.3 (Project);	Y

utilizarea

Table 5. CMMi-ACQ personnel assessment coverage

Activity (ID) '	**Related Elements**	**Covered (Yes/No)**
EST1	GP 2.3, 2.4, 4.1;	Y (Low coverage)
EST2	MA: SP 1.1, 1.2	N
EST3		Y
MED1	IPM: SP 1.4; PP: SP 2.1; QPM: SP 1.1, 2.1 (Project);	Y (Low coverage)
MED2	IPM: SP1.6 (Team)	N
MED3	GP 2.8, 4.2;	Y
MED4	MA: SP 2.1	Y
EVA1		Y (Low coverage)
EVA2	PMC: SP 1.1, 1.2; QPM: SP 1.4, 2.3 (Project)	Y

elementele sale pentru a analiza evaluarea performanței capitalului uman din perspectiva acestui model.

Elementele CMMi-ACQ utilizate pentru analiză sunt practicile, atât generice, cât și specifice , pe baza cărora, și cu ajutorul listei de verificare, se obțin următoarele rezultate (Tabelul 5):

Examinând rezultatele obținute, se poate - concluziona că CMMi-ACQ nu acoperă complet procesul de evaluare a capitalului uman. Modelul nu acoperă evaluarea performanței la nivel comun, iar acoperirea acestuia la nivel individual este limitată. Concluzia în acest caz este că acest model acoperă exclusiv evaluarea performanței pentru cadrul de grup; echipe, proiecte, servicii. Pentru realizarea analizei, caracterizarea CMMi-ACQ a fost considerată axată pe achiziția de proiecte; acest lucru s-a tradus în concluzia că doar practicile de evaluare a performanței pentru grupuri sunt luate în considerare în acest model, precum și pentru echipele de lucru, proiecte și servicii.

4.5. Integrarea modelului de maturitate a capacităților pentru servicii (CMMi-SVC)

CMMi-SVC este un model de maturitate care acoperă activitățile necesare pentru gestionarea, stabilirea și furnizarea serviciilor (CMMI, 2009). La fel ca CMMi-ACQ, este un model bazat pe CMMi pentru a se adapta la cerințele organizațiilor care furnizează servicii. Având în vedere că structura sa se bazează pe CMMi Model Foundation, este posibil să se analizeze evaluarea performanței activelor umane în acest model în același mod ca și în cele două modele anterioare. CMMi-ACQ conține elemente comune cu CMMi-DEV și CMMi-ACQ, și adaugă obiective și practici specifice prestării de servicii.

Elementele CMMi-SVC utilizate pentru analiză sunt practici, atât generice, cât și specifice, pe baza cărora și cu ajutorul listei de verificare se obțin următoarele rezultate (Tabelul 6):

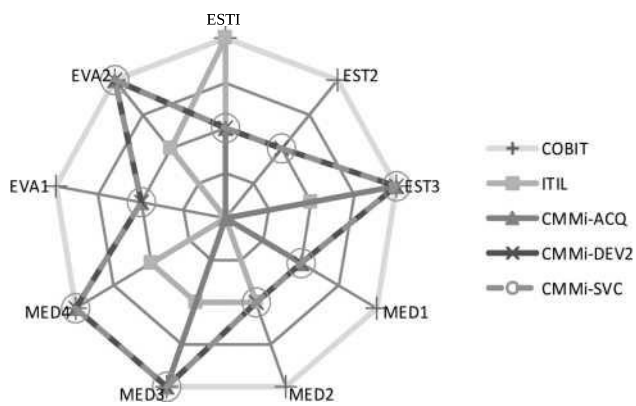
Luând în considerare rezultatele obținute, se poate concluziona că modelul CMMi-SVC acoperă întregul proces de evaluare a performanței capitalului uman. Modelul acoperă ușor evaluarea performanței la nivel comun și individual. Prin urmare, concluzia este că modelul acoperă evaluarea performanței pentru modelul de grup; echipe, proiecte și servicii. Pentru a realiza această analiză, caracterizarea CMMi-SVC a fost ca fiind centrată pe proiecte de furnizare de servicii ; astfel încât evaluarea performanței din perspectivă de grup este luată în considerare pentru acest model, precum și

echipele de lucru, proiectele și serviciile și unitățile pentru furnizori. Pentru a finaliza, Figura 1 include o viziune grafică a acoperirii elementelor de evaluare a performanței personalului în modelele analizate.

Tabelul 6. Acoperirea evaluării personalului CMMi-SVC

Activitate (ID)	Elemente înrudite	Acoperit (Da/Nu)
EST1	GP 2,3, 2,4, 4,1;	Y (acoperire scăzută)
EST2	MA: SP 1,1, 1,2;	Y (acoperire scăzută)
EST3	SSD: SP 2.2	Y
MED1	SAM: SP 1.3 (furnizor)	Y (acoperire scăzută)
MED2	IPM: SP 1,4; QPM: SP 1.1, 2.1 (Proiect);	Y (acoperire scăzută)
MED3	IPM: SP1.6 (Echipă);	Y
MED4	CAM: SP 1,2; SD: SP 1.2 (serviciu)	Y
EVA1	GP 2,8, 4,2;	Y (acoperire scăzută)
EVA2	MA: SP 2,1;	Y

Figura 1. Rezultatele analizei



5. CONCLUZIE ȘI LUCRĂRI VIITOARE

Această lucrare prezintă un studiu realizat cu scopul de a afla acoperirea diverselor modele legate de managementul IT în ceea ce privește - performanța personalului. Rezultatele arată diferențe în ceea ce privește acoperirea procesului global. COBIT este singurul model care acoperă în mod exhaustiv întregul proces de evaluare, în timp ce modelele CMMi-ACQ și CMMi-DEV acoperă performanța personalului, dar prezintă puncte slabe la nivel individual și comun, iar în sfârșit, ITIL nu acoperă procesul în mod satisfăcător. Cu toate acestea, rezultatele, în ciuda diferențelor generale, prezintă anumite asemănări. Astfel, toate modelele acoperă stabilirea măsurilor pentru indivizi (EST1), stocarea măsurilor de performanță (MED4) și evaluarea performanței la nivel de grup (EVA2). În ceea ce privește diferențele, nu toate modelele acoperă stabilirea măsurilor pentru unități (EST2) și grupuri (EST3), unele lipsesc elemente pentru măsurarea performanței în cele trei categorii (MED 1, MED2, MED3) și doar COBIT acoperă evaluarea performanței la nivel individual (EVA1).

Ca linii de cercetare viitoare, sunt propuse trei domenii de studiu diferite. În primul rând, se - propune extinderea lucrării la alte modele care sunt considerate de aplicație relevantă în domeniul TIC și, în special, aplicabile Chief Information Officer, precum COSO, în cazul managementului riscului, PMBoK și PRINCE2 în managementul proiectelor și ISO 20000, eTOM

și BPM pentru servicii, operațiuni și infrastructură IT. În al doilea rând, se propune un studiu care acoperă ciclul competențelor personalului în contextul evaluării, cu accent pe domenii precum compensarea și managementul competențelor pentru alinierea performanței și postului. În sfârșit, și ca principală linie de cercetare viitoare, se propune elaborarea unui standard care să cuprindă recomandări pentru includerea integrată a măsurilor de management în contextul instrumentelor de management pentru TIC.

REFERINȚE

Acuna, ST, & Juristo, N. (2004). Atribuirea de oameni a unor roluri în proiecte software. *Soft - ware, Practice & Experience, 34(7),* 675-696. doi:10.1002/spe.586

Acuna, ST, Juristo, N., & Moreno, AM (2006). Accentuarea capacităților umane în dezvoltarea de software. *IEEE Software, 23(2),* 94-101. doi:10.1109/MS.2006.47

Ang, S., & Slaughter, SA (2001). Rezultatele muncii și proiectarea locurilor de muncă pentru profesioniști contractuali în sistemele de informații permanente din echipele de dezvoltare software. *Management Information Systems Quarterly, 25* (3), 321-350. doi:10.2307/3250920

Arvey, RD și Hoyle, JC (1974). O abordare Guttman pentru dezvoltarea scalelor de evaluare bazate pe comportament pentru analiștii de sisteme și programatori/analiștii. *The Journal of Applied Psychology, 59* (1), 61-65. doi:10.1037/h0035830

Bakry, SH și Alfantookh, A. (2010). Spre construirea culturii cunoașterii: recenzii și un KC-STOPE cu vedere six sigma. *International Journal of Knowledge Society Research, 7* (1), 47-65. doi:10.4018/jksr.2010010104

Ball, L. și Harris, R. (1982). Membrii SMIS : o analiză a membrilor. *Management Information Systems Quarterly, 6* (1), 19-38. doi:10.2307/248752

Bartelsman, E., Bassanini, A., Haltiwanger, J., Jarmin, R., Scarpetta, S., & Schank, T (2004). Răspândirea TIC și creșterea productivității: Europa rămâne cu adevărat în urmă în noua economie? În Cohen, D., Garibaldi, P., & Scarpetta, S. (Eds.), *The ICT revolution: Productivity differences and the digital divide* . Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Becker, GS (1964). *Capitalul uman.* Chicago, IL: University of Chicago Press.

Boyd, M., Huang, SM, Jiang, JJ și Klein, G. (2007). Discrepanțe între măsurile dorite și percepute ale performanței profesioniștilor SI : opiniile profesioniștilor SI înșiși și ale utilizatorilor. *Information & Management, 44* (2), 188-195. doi:10.1016/j.im.2006.12.003

Casado-Lumbreras, C., Colomo-Palacios, R., Gomez-Berbis, JM, & Garcia-Crespo,A. (2009). Programe de mentorat: Un studiu al industriei software spaniole. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 6* (3), 293-302. doi:10.1504/IJLIC.2009.025046

Chilton, MA, & Hardgrave, BC (2004). Evaluarea personalului din tehnologia informației: spre o scală de evaluare comportamentală. *Baza de date ACM SIGMIS, 35* (3), 88-104. doi:10.1145/1017114.1017122

Echipa de produse CMMI. (2006). *CMMIfor develop ment, versiunea 1.2* (Rep. Teh. Nr. CMU/SEI-2006- TR-008). Pittsburgh, PA: Institutul de Inginerie Software, Universitatea Carnegie Mellon.

Echipa de produse CMMI. (2007). *CMMIfor - achiziție, versiunea 1.2* (Rep. Teh. Nr. CMU/SEI-2007- TR-017). Pittsburgh, PA: Institutul de Inginerie Software, Universitatea Carnegie Mellon.

Echipa de produse CMMI. (2009). *CMMI pentru servicii, versiunea 1.2* (Rep. Teh. Nr. CMU/SEI-

2009- TR-001). Pittsburgh, PA: Institutul de Inginerie Software, Universitatea Carnegie Mellon.

Cole, K. (2001). *Supraveghere: Teoria și practica managementului de primă linie* (ed. a II-a). New South Wales, Australia: Pearson Education.

Curtis, B., Hefley, WE și Miller, SA (2009). *Modelul de maturitate al capacității persoanelor (P-CMM®) versiunea 2.0, ediția a doua* (Rep. Teh. Nr. CMU/ SEI-2009-TR-003). Pittsburgh, PA: Universitatea Carnegie Mellon.

Drucker, PF (1998). Apariția noii organizații . *Harvard Business Review, 66* (1), 1-19.

Eastman, DJ (1991). Îmbunătățirea comunicării interculturale în timpul dezvoltării sistemelor informatice complexe. *Journal of Management Systems, 3* (1), 19-31.

Hurley, T. și Green, C. (2005). Managementul cunoștințelor și industria nonprofit: o abordare în interior și între. *Journal of Knowledge Management Practice, 6.*

Igbaria, M., & Wormley, W (1992). Experiențele organizaționale și succesul în carieră ale - profesioniștilor și managerilor MIS: o examinare a diferențelor de rasă. *Management Information Systems Quarterly, 16* (4), 507-529. doi:10.2307/249734

Asociația de Audit și Control al Sistemelor Informaționale (ISACA). (1996). *COBIT: Obiective de control pentru informația și tehnologia aferentă.* Preluat de la http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/COBIT-Disclaimer.aspx

Institutul de Guvernare a Tehnologiei Informației (ITGI). (2007). *COBIT: Obiective de control pentru tehnologia informaţiei şi conexe 4.1* . Preluat de la http://www.itgovernance.co.uk/cobit.aspx

Ives, B., & Olsen, MH (1984). Implicarea utilizatorilor și succesul MIS: o revizuire a cercetării. *Management Science, 30(5),* 586-603. doi:10.1287/ mnsc.30.5.586

Jiang, JJ, Klein, G., Roan, J. și Lin, J. T M. (2001). Performanța serviciului IS: percepțiile de sine și percepțiile utilizatorilor. *Information & Management , 38* (8), 499-506. doi:10.1016/S0378- 7206(01)00072-6

Jiang, JJ, Sobol, MG și Klein, G. (2000). Evaluările performanței și importanța măsurilor de performanță pentru personalul SI: percepțiile diferite ale utilizatorilor SI și ale personalului SI. *IEEE Transactions on Engineering Management, 47* (4), 424-434. doi:10.1109/17.895338

Klein, G., Jiang, JJ și Sobol, MG (2001). O nouă viziune asupra evaluării performanței personalului IS. *Comunicările ACM, 44(6),* 95-101. doi:10.1145/376134.376179

Landy, FJ și Farr, J. (1980). Evaluare de performanță. *Buletinul psihologic, 87,* 172-207. doi:10.1037/0033-2909.87.1.72

Latham, GP și Wexley, KN (1977). Scale de observare comportamentală în scopul evaluării performanței. *PersonalPsychology, 30* (2), 255-268. doi:10.1111/j.1744-6570.1977.tb02092.x

Legge, K. (1989). Tehnologia informației: oportunitate pierdută pentru managementul personalului? *Personal Review, 18* (5), 2-61. doi:10.1108/ EUM0000000000774

Linberg, KR (1999). Percepțiile dezvoltatorilor de software despre eșecul proiectului software: un studiu de caz. *Journal of Systems and Software, 49* (2-3), 177-192. doi:10.1016/S0164-1212(99)00094-1

Lopez-Fernandez, M., Martin-Alcazar, F. și Romero-Fernandez, PM (2010). Managementul resurselor umane pe capitalul social. *Jurnalul Internaţional de Capital Uman şi Profesionişti în Tehnologia Informaţiei, 1* (2), 36-48. doi:10.4018/ jhcitp.2010040103

Mincer, J. (1974). *Şcolarizare, experiență și câștiguri* . New York, NY: Columbia University Press. Myloni, B., Harzing, AWK și Mirza, H.

(2004). Factorii specifici țării gazdă și transferul practicilor de management al resurselor umane în companii multinaționale. *International Journal of Manpower, 25* (6), 518-534. doi:10.1108/01437720410560424

Oficiul Comerțului Guvernamental (OGC). (2009). *Despre ITIL*. Preluat de pe http://www.ogc.gov . uk/guidance_itil.asp

Ruiz-Larrocha, E., Minguet, JM, Diaz, G., Castro, M., Vara, A., Martin, S., & San Cristobal, E. (2011). Propuneri pentru studenții postuniversitari pentru a consolida managementul securității informațiilor în cadrul ITIL®. *Jurnalul Internațional de Capital Uman și Profesioniști în Tehnologia Informației, 2* (2), 16-25.

Schultz, T (1959). Investiția în om: o viziune economică. *The Social Service Review, 33* (2), 69-75. doi:10.1086/640656

Seilheimer, SD (1987). Importanța factorului uman în ciclul de viață al sistemului informațional. *Journal of Systems Management, 38(7),* 24-27.

Starbuck, W. (1992). Învățare prin firme intensive în cunoștințe. *Journal of Management Studies, 29(6).* doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x

Thurston, PW și McNall, L. (2010). Percepțiile justiției asupra practicilor de evaluare a performanței. *Journal of Managerial Psychology, 25* (3), 201 228. doi:10.1108/02683941011023712

Willcocks, L. și Mason, D. (1988). Tehnologie nouă , resurse umane și relații la locul de muncă. *Relațiile cu angajații, 10(6),* 3-8. doi:10.1108/eb055132

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Knowledge Society Research (IJKSR), Volumul 2, Numărul 2, editat de Miltiadis D. Lytras, pp. 59-70, copyright 2011 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 21
Investigarea utilizării structurii temporale în practicile individuale de gestionare a timpului:

Două interviuri aprofundate pe teren

Dezhi Wu
Universitatea Southern Utah, SUA

INTRODUCERE

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch021

Cercetătorii în management și comportament organizațional au arătat că există ritmuri și norme temporale și că acestea au un impact colectiv asupra mai multor aspecte ale unei organizații. Ei au arătat, de asemenea, că productivitatea individuală este afectată dacă ciclurile temporale se ciocnesc. Acest lucru sugerează că managementul individual al timpului este legat de structurile temporale care guvernează și constrâng viața unui individ. În forma sa cea mai simplă, indivizii folosesc înregistrări externe pentru a capta structuri temporale explicite care le permit să vadă această constrângere. Această înregistrare externă permite apoi indivizilor să vadă relațiile dintre structurile temporale care le afectează viața și relațiile

nave între diferitele structuri temporale. Astfel, cunoașterea acestor relații poate ajuta un individ să-și construiască un program personal într-un instrument de calendar care își optimizează utilizarea timpului, respectând totuși structurile temporale care nu pot fi controlate. Este de așteptat ca oamenii care sunt foarte ocupați sau foarte interesați de avansarea personală să își optimizeze utilizarea timpului și, prin urmare, să petreacă timp învățând despre multitudinea de structuri temporale care le afectează viața, astfel încât să le poată controla cel mai bine. Rezultă că oamenii care sunt eficienți manageri de timp sunt susceptibili să folosească și să înțeleagă - structurile temporale într-un mod mai sofisticat decât oamenii care nu sunt. Această cercetare investighează această posibilitate prin două seturi

de interviuri intensive pe teren cu un grup de profesioniști academicieni la o universitate publică de cercetare din SUA. Accentul acestei lucrări este pe investigarea tipurilor de structuri temporale utilizate în managementul individual al timpului cu instrumente de calendar.

Capitolul are acest accent deoarece motivația sa de bază este aceea de a dezvolta noi tehnologii informaționale pentru a sprijini o mai bună gestionare personală a timpului. În special, această cercetare este concepută pentru a oferi dovezi că oferirea de suport pentru caracteristici suplimentare de structură temporală în instrumentele electronice de gestionare a timpului sau a calendarului va ajuta utilizatorii să fie mai buni manageri ai timpului. Recunoaște că a fi un manager eficient de timp implică și angajament personal. Această cercetare încearcă să găsească dovezi că instrumentele suplimentare de gestionare a structurii temporale vor ajuta o astfel de persoană să atingă mai bine acest obiectiv. Prin urmare, se concentrează în principal pe colectarea cerințelor de structură temporală în etapa de analiză a sarcinilor în procesul de analiză și proiectare a sistemelor prin studii intensive ale utilizatorilor.

Această cercetare examinează (1) modul în care structurile temporale discutate în revizuirea literaturii de specialitate sunt utilizate în managementul personal al timpului, (2) ce tipuri de structuri temporale sunt utilizate în practicile individuale de management al timpului, (3) ce fel de suport oferă instrumentele actuale de management al timpului pentru capturarea și gestionarea structurilor temporale și (4) ce implicații de proiectare pot fi extrase din studiile umane pentru includerea mai multor tipuri de instrumente temporale de management temporal în mai multe tipuri de instrumente de management temporal. În cadrul studiului de teren, douăzeci de profesioniști ocupați de la o universitate publică de cercetare din SUA au fost intervievați despre strategiile lor de gestionare a timpului și utilizarea instrumentelor de management al timpului.

REVIZUIRE DE LITERATURA

Structura temporală a fost de multă vreme privită ca un instrument complicat de activare și structurare a diferențierii asincrone pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Structura temporală este definită ca organizare modelată a timpului folosită de oameni pentru a-i ajuta să gestioneze, să înțeleagă sau să coordoneze utilizarea timpului (Wu et al., 2005). Este un concept primar în comportamentul organizației și schimbarea organizației (Bluedorn & Danhardt, 1988; Clark, 1985; Orlikowski și Yates, 2002). În special, a fost observat un interes considerabil al managementului în organizațiile de astăzi, care se confruntă cu globalizarea, provocările inovației tehnologice și presiuni ale incertitudinii. După cum Jones și colab. (2008) menționează: *„Concret, atenția sa concentrat pe accelerarea ritmului activității organizaționale (de exemplu, accelerarea transferului și procesării informațiilor); reduceri ale timpilor de ciclu (de exemplu, scăderea „timpilor de așteptare" în procesele de afaceri); schimburi în momentul și locul în care se desfășoară munca (de exemplu, distribuția geografică a muncii); schimbări în semnificația termenelor limită (de exemplu, generarea de așteptări de răspuns imediat); și intensificarea experienței de muncă (de exemplu, creșterea disponibilității și accesibilității oamenilor, produselor și serviciilor) (de ex., Cusumano și Yoffe, 1998; Fine, 1998; Gleick, 1999; Green, 2002; Hongladarom, 2002; Whipp, Adam și Sabelis, 2002)* (2002). schimbările au alterat o serie de aspecte și dimensiuni ale temporalității în organizații. De exemplu, se creează mai multe tensiuni cu procesele de lucru stabilite (Sawyer și Southwick, 2002; Scott și Wagner, 2003, ca actori principali în organizații, profesioniștii individuali, care sunt responsabili pentru a răspunde la aceste schimbări temporale, se confruntă în mod constant cu presiunile lor de timp limitate Structurile temporale externe Orlikowski și Yates (2002, p. 686) au propus că *„oamenii din organizații experimentează timpul prin structurile temporale comune pe care le*

implementează în mod recurent în practicile lor de zi cu zi ” În teorie, structurile temporale oferă o bază pe care ființele umane o folosesc pentru a construi regularitatea societății lor și a reduce percepția asupra timpului. În practică, „ *o provocare cu care se confruntă indivizii și organizațiile este reconcilierea acestor structuri temporale diferite pentru a face posibilă munca și participarea la activități non-muncă”* (Saunders și Kim, 2007, p. iv). În practicile lor personale de gestionare a timpului, profesioniștii trebuie să înțeleagă și să gestioneze diferitele lor structuri temporale pentru a menține și a spori avantajele competitive ale organizațiilor lor.

Două categorisiri cheie ale structurii temporale din cercetările anterioare oferă o bază teoretică pentru a investiga în continuare modul în care utilizatorii captează și utilizează informațiile lor temporale interne și externe și își construiesc propriile practici de gestionare a timpului, care implică în mod inerent multe - activități de management al structurii temporale. O astfel de categorizare propune ca structurile temporale să fie compuse din trei componente: (1) programe *explicite* , modele de secvențiere și termene limită, care sunt de obicei codificate în calendarele personale ; (2) ritmuri și cicluri *implicite de comportament, care sunt modele de timp înțelese care nu sunt niciodată declarate sau scrise în mod explicit, dar care sunt învățate și înțelese de o populație de indivizi;* și (3) *socio-temporale,* care includ normele culturale organizaționale despre timp (Blount și Janicik, 2001). Orlikowski și Yates (2002) clasifică structurile temporale în timp *bazat pe ceas, bazat pe evenimente* și timp *bazat pe practică* . Structurile temporale *bazate pe ceas* sunt orientate către calendare și ceasuri, cum ar fi programele pentru întâlniri și cursuri. Structurile temporale *bazate pe evenimente* sunt evenimente care au un anumit timp și un loc asociat cu ele, dar au și o structură generală de utilizare a timpului în jurul evenimentului. De exemplu, un cuplu care planifică o nuntă poate stabili o dată a nunții, dar apoi trebuie să programeze mai multe activități înainte de această dată. Data poate fi mutată în timp, deplasând astfel toate celelalte activități asociate în timp. Structurile temporale *bazate pe practică* sunt o combinație de structuri temporale bazate pe ceas și evenimente (de exemplu, programarea vacanțelor de vară când copiii nu au obligații școlare). Această cercetare utilizează aceste două studii ca bază pentru a analiza datele calitative în secțiunea ulterioară de analiză a datelor.

Alți cercetători au oferit o perspectivă asupra dimensiunilor temporale ale diferitelor activități din organizații. Zerubavel (1981) a diferențiat activitățile temporale pe baza structurii lor secvențiale, a duratei, a locației temporale și a ratei de recurență. Bluedorn (2002) a caracterizat activitățile ca fiind fie monocronice, fie policronice, ceea ce înseamnă că mai multe activități sunt desfășurate pe rând sau sunt întreprinse simultan. Schriber și Gutek (1987) au folosit termenele limită, punctualitatea, autonomia, reutilizarea și orientarea spre viitor pentru a caracteriza normele temporale în organizații. Jones şi colab. (2008) au raportat recent schimbări semnificative în structura temporală în industria ziarelor tradiționale din cauza utilizării tehnologiilor TIC. Schimbul de lucru pentru profesioniștii din ziare a fost schimbat de la un termen colectiv de o dată pe zi la termene limită continue, actualizare regulată și publicare aproape instantanee. Știrile online sunt privite ca o consecință a accelerării ritmului și imediatității structurării temporale. Această schimbare reflectă ceea ce Castell (1996) a numit *„timp atemporal”,* care schimbă acum așteptările oamenilor cu privire la ritmul de lucru, durata, orarul, termenul limită și secvența. Imediatitatea, intensitatea și impermanența *„timpului atemporal”* în formele contemporane ale activităților de muncă provoacă așteptările, semnificațiile și normele stabilite ale organizării temporale a muncii.

Pentru persoanele aflate la locul de muncă, timpul de lucru este creat de membrii organizației care stabilesc și reglementează structurile temporale. Persoanele se confruntă cu termene limită regulate diferite, se angajează în activități

de rutină și își iau vacanțe sezoniere. Cu toate acestea, pare încă un mister faptul că modul în care profesioniștii individuali răspund acestor cerințe temporale și constrângeri stabilite de - organizațiile lor. Această cercetare preia definițiile structurilor temporale și le raportează la practicile individuale de gestionare a timpului. Această cercetare urmărește să stabilească dovezile pentru ce tipuri de structuri temporale sunt capturate și utilizate pentru a ghida managerii de timp individuali și pentru a determina ce implicații de proiectare pot fi făcute pentru a oferi caracteristici mai intensive ale managementului structurii temporale pentru îmbunătățirea instrumentelor electronice actuale de gestionare a timpului, cum ar fi calendarele electronice.

ABORDAREA CERCETĂRII

Această secțiune prezintă principala abordare a cercetării - două seturi de interviuri semi-structurate aprofundate efectuate cu douăzeci de profesioniști într-o universitate publică de cercetare din SUA. Au fost colectate date despre strategiile de gestionare a timpului ale fiecărui individ și despre tipurile de structuri temporale pe care le-au experimentat și utilizate.

Participanții

Se susține că o universitate este o sursă adecvată de informații pentru această cercetare, deoarece o universitate are o colecție de modele temporale conflictuale. Este un mediu complex cu mai multe departamente care își stabilesc propriile structuri temporale (de exemplu, întâlnirile și seminariile departamentelor au loc în plus față de o structură ciclică sezonieră care este impusă universității prin orele de începere și de sfârșit ale termenului și sărbătorile desemnate în SUA). În comparație cu alte tipuri de organizații, un mediu academic ar trebui să ofere un cadru mai structurat din cauza programelor de curs, ceremoniilor de absolvire, termenelor limită pentru lucrările de cercetare etc. Această alegere a populației de cercetare ar trebui să ofere o colecție bogată și detaliată de cerințe de management temporal.

Douăzeci de profesioniști au fost recrutați prin e-mail și/sau contact personal. Toți au fost considerați angajați activi și extrem de ocupați (vezi distribuția orelor de lucru săptămânale ale acestora în Tabelul 1 de mai jos). Rolurile lor variau de la recepționer la președinte de organizație și au cuprins un set divers de ocupații . Interviul sa concentrat pe strategiile individuale de gestionare a timpului (cele care implică programarea săptămânală, lunară și anuală).

Procedură

Interviurile au durat de la douăzeci de minute până la două ore. Accentul principal a fost pus pe strategiile generale de gestionare a timpului și pe tipurile de instrumente de management al timpului folosite de oameni. În special, am investigat

Tabelul 1. Programul de lucru săptămânal al persoanelor intervievate

Procentul de intervievați	Numărul de ore de lucru/săptămână
5%	40
15%	40-50
25%	50-60
20%	60-70
35%	>70

toate tipurile de structuri temporale pe care oamenii le experimentează și le folosesc. Am investigat, de asemenea, utilizarea, eficacitatea percepută și satisfacția cu diverse instrumente de management al timpului. În timpul interviurilor, programele zilnice și săptămânale ale indivizilor au fost de asemenea examinate printr-o procedură retrospectivă.

Cu acordul fiecărui participant, toate - interviurile au fost înregistrate audio. Toate informațiile individuale au fost păstrate confidențiale. Fiecărui participant i s-a atribuit un cod de subiect și numele au fost eliminate din stenogramele interviului.

Primul set de interviuri s-a concentrat pe -strategii de gestionare a timpului pe termen scurt (cele care implică programarea zilei curente și activități de coordonare temporală). Al doilea set de interviuri s-a concentrat pe strategii de gestionare a timpului pe termen lung (cele care implică programarea săptămânală, lunară și anuală și planuri de gestionare a timpului pe termen lung). În niciun moment în interviuri nu au fost menționate structuri sau norme temporale. Când au fost efectuate interviurile pe termen scurt pentru managementul timpului, fiecare intervievat ia arătat intervievatorului programele înregistrate în instrumentele sale electronice de calendar (ex. Outlook, PDA etc.). Folosind programele personale ale intervievatului, li s-a cerut să explice cum și de ce au programat și alocat timp pentru anumite întâlniri, evenimente sau alte elemente găsite în calendarele lor sau programate în viața lor pentru săptămâna următoare. Fiecare intervievat a fost intervievat oarecum diferit din cauza programelor zilnice personale diferite (Notă: un ghid complet de interviu este atașat în Anexa B din această carte).

Deoarece intervievații individuali au lucrat la diferite programe pentru munca lor zilnică, următoarele întrebări de interviu au fost folosite ca ghid pentru a-și aduna strategiile de gestionare a timpului pe termen scurt:

1. Care sunt cele mai multe pierderi de timp în munca ta zilnică?
2. Această muncă zilnică oglindește cea mai mare parte a vieții tale obișnuite?
3. Poți te rog să-mi spui cum scapi de aceste pierderi de timp?
4. Când simțiți că pierdeți controlul asupra gestionării timpului? Dacă da, vă rugăm să indicați o situație.
5. După ce ați vizualizat sarcinile planificate și finalizate de gestionare a timpului, aveți de gând să vă schimbați strategiile de gestionare a timpului? Cum?

Indivizii au fost întrebați despre strategiile de gestionare a timpului pe termen lung în al doilea set de interviuri care a avut loc o lună mai târziu. Întrebările de interviu folosite pentru a culege informații despre strategiile de gestionare a timpului pe termen lung sunt următoarele:

1. Când aveți prea multe lucruri de făcut, ce fel de strategii de gestionare a timpului folosiți pentru a vă termina munca la timp?
2. Când aveți termene limită importante, cum vă gestionați de obicei cerințele familiei?
3. Când ai multe întâlniri neproductive , cum te descurci cu munca mai importantă?
4. Simți că pierzi controlul asupra gestionării timpului? Dacă da, de ce? Dacă nu, de ce nu?
5. De obicei participi la evenimente sociale când ești prea ocupat? Dacă da, de ce? Dacă nu, de ce nu?

CONSTATĂRI DIN INTERVIURI

Scopul interviurilor a fost de a determina tipurile de structuri temporale (explicite vs. implicite) utilizate de organizații și indivizi. Structurile temporale *explicite* au fost defalcate în structuri temporale *bazate pe ceas* și *evenimente* . Structurile temporale *implicite au fost subcategorizate în* structuri temporale *bazate pe practică și norme temporale sociale.* Aceste informații au fost apoi folosite pentru a dezvolta un instrument de măsurare a structurilor temporale utilizate în organizația studiată, a modului în care sunt utilizate structurile temporale și ce efect are utilizarea lor asupra managementului timpului.

Tipuri de instrumente de calendar utilizate

Dintre cei douăzeci de profesioniști intervievați, cinci persoane au păstrat în continuare calendarele tradiționale pe hârtie pentru a-și gestiona timpul, dar au plănuit să treacă la calendare electronice. Majoritatea persoanelor intervievate foloseau o anumită formă de -calendare electronice sau o combinație de instrumente de gestionare a timpului desktop și mobile pentru a-și organiza timpul (a se vedea

Tabelul 2). În ceea ce privește percepția asupra satisfacției și eficacității instrumentului lor de gestionare a timpului, formularele electronice au obținut o rată mult mai mare (aproximativ 4,5 pe o scară de la 1 la 5, 5 fiind cel mai bun), decât instrumentele tradiționale pe hârtie (aproximativ 3 pe aceeași scară), pur și simplu din cauza lipsei capacității de a edita, vizualiza, duplica și partaja în continuare funcțiile disponibile în instrumentul pe hârtie.

În plus, aproximativ jumătate dintre intervievați foloseau o combinație de instrumente diferite de gestionare a timpului. Mulți utilizatori s-au plâns de integrarea necorespunzătoare între instrumente; instrumentele actuale de calendar electronic au îndeplinit doar o parte din nevoile lor de gestionare a timpului și nu a fost - disponibilă nicio integrare adecvată pentru a-și personaliza sarcinile de timp folosind un singur instrument electronic. De exemplu, un avantaj cheie pentru a avea un instrument mobil a fost capacitatea de a accesa informațiile din calendar oricând și oriunde . Între timp, managementul timpului pe desktop instrumentele au fost folosite, de asemenea, deoarece ecranul mai mare permitea utilizatorilor să vadă mai mult din programul lor și să ia decizii strategice care implicau mai multe săptămâni sau luni de programare a timpului. Intervievații au menționat că își pot sincroniza dispozitivele mobile cu instrumentele de calendar desktop. Administratorii superiori au adesea secretare sau directori de birou pentru a le susține programarea. Ei s-au plâns că sincronizarea inadecvată și actualizările de calendar făcute de alți oameni deseori le-au încurcat programarea.

Tabelul 2. Distribuția instrumentelor de calendar

Tip de instrumente de gestionare a timpului	**Numărul de utilizatori**
Instrumente pe bază de hârtie	
De buzunar	4
Dimensiunea peretelui	1
Instrumente bazate pe computer	
Un singur instrument	
Calendar desktop privat	2
AOD	3
PDA (se bazează în principal pe memorie)	1
Instrument mixt	
Calendar desktop privat + Combo ODAODA pentru telefon mobil	7
Calendar online Oublik + ODA	1
ODA + Tablă albă	1
Total	20

Aproape toți cei intervievați au comentat că instrumentele lor de gestionare a timpului nu au suportat pentru dezvoltarea strategiilor de gestionare a timpului și pentru evaluarea eficienței managementului timpului. În stadiul actual, oamenii își foloseau adesea propriile note mentale pentru a-i ajuta să-și evalueze calitatea gestionării timpului, deoarece majoritatea instrumentelor lor servesc doar ca dispozitiv de înregistrare pentru a le aminti de întâlniri, întâlniri, sarcini de proiect și așa mai departe. Un alt exemplu de instrument mixt folosit de un administrator senior a fost Yahoo! calendar online, pe care l-a stabilit intenționat ca public pentru a-și gestiona departamentul. Calendarul ei public online a servit ca instrument de comunicare major pentru a-și arăta disponibilitatea dacă cineva plănuia să facă o întâlnire cu ea. Acest calendar partajat public i-a economisit mult timp atunci când a negociat intervalele de timp pentru întâlniri cu alții. Și-a folosit foarte des PDA-ul, mai ales în timpul navetei, care în mod normal era de cel puțin 3 ore în tren. PDA-ul ei a ținut-o la curent și i-a trimis mementouri în timp ce era în tren. Datorită utilizării pe scară largă a PDA-ului și a calendarului ei online, a fost foarte mulțumită de instrumentele ei de calendar pentru gestionarea timpului.

În general, au fost descoperite patru nevoi de bază ale instrumentelor de gestionare a timpului. Acestea sunt: (1) portabilitatea; (2) capacitatea de a obține o imagine de ansamblu; (3) capacitatea de a coordona mai bine între instrumente multiple; și (4) programare colaborativă. Descoperiri mai detaliate ale instrumentelor de calendar au fost raportate în lucrarea AMCIS de

Wu și Tremaine (2004).

Tipuri de structuri temporale descoperite

Interviurile noastre au constatat că toți - respondenții noștri în gestionarea timpului foloseau mai multe structuri temporale. Unii dintre ei au folosit mai mult de un calendar pentru a-și gestiona diferitele structuri temporale, cum ar fi o persoană intervievată care a păstrat programul soțului ei (care era informații private) pe PDA-ul ei. Din această cauză, ea nu a putut să-și sincronizeze programul PDA-ului cu calendarul afișat public. Alți respondenți au reintrodus orele programului universitar în calendarele lor personale. Alții și-au adnotat (dar nu au indicat utilizarea timpului) calendarul lor cu evenimente temporale cheie generate de entități externe (de exemplu, restricții de parcare pentru ziua părinților). Toți respondenții au raportat dificultăți în menținerea mai multor structuri temporale. Unii, în special noii angajați, au raportat dificultăți în a cunoaște ritmurile temporale ale universității.

Pentru a analiza în continuare datele interviului nostru, a fost concepută o schemă de codificare (vezi Tabelul 3) conform literaturii de specialitate. Structurile temporale sunt mai întâi clasificate în funcție de faptul că sunt

explicite (publicate și făcute cunoscute de un anumit aspect administrativ al universității) sau *implicite* (înțelese ca o normă care a fost urmată de o universitate, dar nu publicată sau declarată oficial nicăieri). Ele sunt apoi defalcate în structuri temporale *bazate pe ceas, pe evenimente, bazate pe practică sau o normă socio-temporală* (utilizarea timpului înțeleasă cultural). Tabelul 4 indică câteva exemple pentru fiecare categorie de structură temporală, iar Tabelul 5 arată analiza frecvenței pentru diferite tipuri de structuri temporale din totalul de 475 de unități de codificare a structurii temporale descoperite atât din transcrierile interviurilor de gestionare a timpului pe termen lung, cât și pe termen scurt.

Transcrierile interviului completate atât pentru gestionarea timpului pe termen lung, cât și pe termen scurt în interviuri conțin peste 250.000 de cuvinte. Aceste transcrieri au fost revizuite și defalcate în multe unități de codare mici, printre care au fost descoperite 475 de unități de codificare legate de structura temporală . În plus, aceste 475 de unități de structură temporală au fost reorganizate într-o foaie de calcul pentru analize de frecvență ulterioare. Am constatat că majoritatea structurilor temporale au fost codificate ca *„bazate pe ceas explicit”* (total 272 unități), a doua ca mărime unități de codificare a structurii temporale aparțineau categoriei *„bazate pe practică implicită”* (total 141 unități), iar cele două categorii au fost structuri temporale *„bazate pe evenimente explicite ” (total 40 unități) și „unități socio-temporale”* (normă totală). Figura 1 de mai sus prezintă distribuția procentuală pentru categoriile de structură temporală. Utilizarea explicită a structurii temporale *bazată pe ceas* este de aproape 60% dintre structurile temporale utilizate în practicile personale de gestionare a timpului. Aproximativ 30% aparțin unor structuri temporale *implicite bazate pe practică* .

CONSTATĂRI DIN STUDIILE UTILIZATORULUI

Marea majoritate a structurilor temporale pe care le-am găsit în uz erau *explicite bazate pe ceas* . Majoritatea respondenților noștri foloseau o formă de sistem electronic de calendar pentru a-și menține programul. Structurile explicite bazate pe ceas și cele bazate pe evenimente au fost adesea enumerate în calendare, în timp ce structurile și practicile implicite au fost folosite pentru a ghida alocarea timpului în program, dar au fost menținute în șeful managerului de timp. Plângeri cu privire la jonglarea cu programul au

Table 3. Personal use of temporal structures coding scheme

Type of Temporal Structure	Coding Instructions
Explicit	The temporal structure is externally coded, and rules can be precisely written to describe its behavior in an external time structure.
Clock-based	The temporal structure uses the framework of minutes, hours, days, weeks and months for representing its structure (e.g., staff meetings are every Monday at 9 a.m.)
Event-based	The temporal structure is organized around an event using sub-events that take place in a time structure governed by the main event (e.g., a bridal shower happens a month before the wedding).
Implicit	The temporal structure is internally known by one or more people. It may be involved with cultural behavior (e.g., how much time is allowed before someone is considered seriously late).
Practice-based	The temporal structure is a result of an established practice that people implicitly know (e.g., parents coordinate kids' activities).
Socio-temporal Norm	The temporal structure is a result of a socially established and expressed rule for using time. It often involves cultural practices or social behaviors (e.g. the acceptable amount of time one can be late for an event).

apărut atunci când evenimentele ciclice ale universității nu erau sincronizate cu evenimente ciclice externe (de exemplu, termenele limită pentru notele aflate în conflict cu grantul și lucrarea conferinței

Table 4. Temporal structure examples captured from the interview

Type of Temporal Structure	Examples from the Interview
Explicit	
Clock-based	***Example 1:*** *If I have meetings, at one o'clock ... if I have a meeting at two o'clock, and I just allocate time based on the schedule.* ***Example 2:*** *But usually I meet my doctoral students once every week or once every other week.* ***Example 3:*** *I wont get an article published if I missed my editor's deadlines.*
Event-based	***Example 1:*** *There's no time for social event, but secondly, there is no compatibility.* ***Example 2:*** *On the weekends, if I have a family related event, such as birthday, or some other celebration, that takes priority.* ***Example 3:*** *There is a graduate student seminar day. We have that and that's a major activity.*
Implicit	
Practice-based	***Example 1:*** *(If I have important deadlines) I work more hours, so family demands are pushed aside for a while.* ***Example 2:*** *I try to move through my mundane or repetitive tasks quickly. I try to delegate some of that to help, and that frees up some time to do some of the research. Other times I am working.* ***Example 3:*** *Everyday, my responsibilities are to get them (my daughters) both out of bed, get them dressed, get them breakfast, get their teeth brushed, and get them ready for school.That is my responsibility.*
Socio-temporal Norm	***Example 1:*** *Now I know people are higher than me and lower than me. They expect me to be always connected, at all times.* ***Example 2:*** *I hope I can get through my Ph. D in four years. I have about half the courses, and so it's the rest of the courses and the dissertation and the research that goes with it. I think it will take about four years.* ***Example 3:*** *My boss could call me, and I need to respond to him, which will set you back in your schedule.*

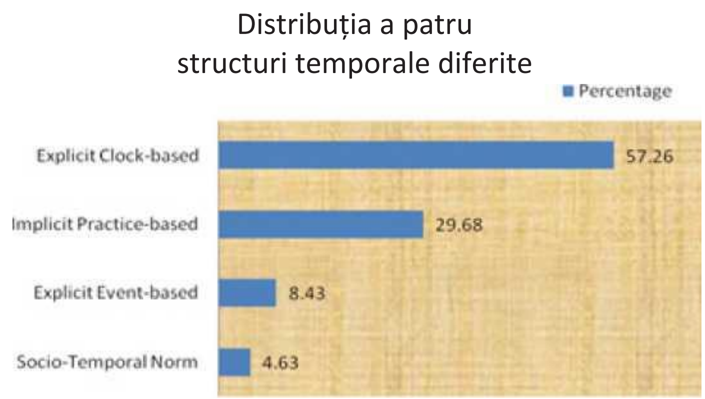
Table 5. Frequency analysis of different temporal structures uncovered in the interview

Type of Temporal Structure	No. of Total Coding Units	Percentage
Explicit		
Clock-based	272	57.26%
Event-based	40	8.43%
Total Explicit TS coding units	312	65.69%
Implicit		
Practice-based	141	29.68%
Socio-Temporal Norm	22	4.63%
Total Implicit TS coding Units	163	34.31%
Total Explicit and Implicit TS Coding Units	475	100%

termene) și când superiorii au impus termene și întâlniri neplanificate.

În setul de respondenți au fost persoane care s-au plâns mai puțin de dificultatea de a-și gestiona timpul și care au avut, de asemenea, mai mult timp pentru activități personale și realizări suplimentare . Mulți dintre acești indivizi ocupau funcții administrative superioare, dar unii erau studenți absolvenți și profesori. O serie de caracteristici au caracterizat comportamentul lor de gestionare a timpului. În primul rând, au fost fie mai capabili să estimeze timpul necesar unei sarcini, fie să controleze timpul necesar pentru o sarcină (adică nu au funcționat la perfecțiune, ci la un anumit nivel de standarde acceptabile pentru un produs). În al doilea rând, și-au creat propriile structuri temporale pentru a-și gestiona viața, adică au alocat unități de timp pentru tipuri specifice de activități repetate. Acestea mai bine

Figura 1. Procentele diferitelor tipuri de structuri temporale utilizate în practicile personale de management al timpului



managerii de timp au înregistrat, de asemenea, mai multe structuri temporale externe care le afectează utilizarea timpului în calendarele lor electronice.

În schimb, un alt subgrup de respondenți, care s-au plâns de lipsa de timp pentru a realiza ceva semnificativ, au fost mult mai puțin probabil să-și înregistreze și să-și gestioneze timpul într-un sistem de calendar. Unii dintre acești indivizi au lucrat mai multe ore decât cei mai buni manageri de timp și se grăbeau în mod constant să respecte termenele limită. Ei au indicat că o mare parte din munca lor era întârziată. Acești indivizi erau mult mai puțin probabil să-și creeze propriile structuri temporale, mult mai puțin probabil să fie conștienți de structurile temporale externe care le-au afectat viețile (de exemplu, un membru al facultății a fost întotdeauna surprins de datele limită pentru lucrările de conferință.) Un alt grup de respondenți și-a gestionat timpul simplificând cerințele temporale asupra vieții lor. Ei au limitat numărul de activități externe în care s-au angajat (conferințe, comitete universitare și activități non-muncă) și (dacă munca a fost permisă) au petrecut unități mari de timp departe de mediul de lucru pe care le-au considerat a fi întrerupător. Cu toate acestea, cu excepția cazului în care acești indivizi și-au creat structuri temporale proprii pentru gestionarea acestui program de timp mai puțin solicitant, ei au fost relativ neproductivi în contrast cu managerii de timp mai buni, adică au produs mai puțin produs de muncă.

Interviurile au indicat că cunoașterea și utilizarea structurilor temporale existente plus crearea unor structuri temporale personale suplimentare au ajutat gestionarea personală a timpului. Interviurile au indicat, de asemenea, că instrumentele de calendar electronic ar putea avea caracteristici pentru a ajuta utilizatorii să mențină mai multe structuri temporale și să vizualizeze impactul acestora asupra utilizării timpului (astfel, dezvoltarea propusă a unui prototip de structură temporală descrisă în ultimul capitol al acestei cărți, ca parte a cercetărilor viitoare).

Implicații pentru proiectarea instrumentului de calendar

Din studiile utilizatorilor raportate în acest capitol, este evident că doar structurile temporale limitate sunt susținute de instrumentele actuale ale calendarului electronic, în special structurile temporale *explicite bazate pe ceas , care sunt ușor de înregistrat și editat cu cerințe de timp clare. Structurile temporale* explicite bazate pe ceas ar putea fi fie personale, fie publice, odată ce aceste structuri au limite de timp clare și explicite. De exemplu, atunci când programează o întâlnire sau o programare la medic, utilizatorii știu clar când,

unde și ce sunt necesare pentru programarea unei astfel de sarcini de timp cu instrumentele lor de calendar. Aceste structuri temporale explicite ar putea fi, de asemenea, publice: de exemplu, multe instrumente de calendar acum pot încorpora direct sărbători din diferite culturi, iar utilizatorii își pot selecta setările de sărbători preferate.

Pentru acei utilizatori care adoptă mai multe instrumente pentru a-și gestiona timpul, principalele plângeri sunt necompatibilitatea disponibilă între diferitele lor instrumente de calendar sau dispozitive, deoarece servesc unor scopuri diferite și fiecare dispozitiv are propriile limitări. De exemplu, profesioniștii care gestionează adesea mai multe proiecte trebuie adesea să se bazeze pe instrumente suplimentare de management de proiect pentru a-și sprijini sarcinile zilnice, dar utilizarea calendarului lor este limitată la întâlniri , întâlniri sau memento-uri. Pentru gestionarea diferitelor sarcini de timp, ar fi ideal să se integreze fără probleme diferitele instrumente de gestionare a timpului. Deși nu există o soluție ușoară pentru acest tip de integrare, este necesară pentru a oferi flexibilitatea de a gestiona o varietate de structuri temporale diferite cu instrumentele de calendar. O posibilă soluție de proiectare ar putea fi să ofere utilizatorilor opțiuni pentru a-și defini structurile temporale explicite bazate pe ceas, bazate pe întâlnire, întâlnire, proiect sau orice categorie necesară și să le permită utilizatorilor să-și personalizeze structurile temporale pentru a-și gestiona diferitele sarcini de timp. De exemplu, funcțiile de gestionare a proiectelor ar putea fi încorporate în instrumentele calendaristice actuale pentru a beneficia utilizatorii care au nevoie în mod constant să folosească instrumente suplimentare pentru a-și susține proiectele, care sunt adesea critice în timp și trebuie gestionate cu atenție. O altă modalitate de a integra diferite tipuri de structuri temporale cu instrumente de calendar este de a face disponibile toate resursele posibile legate de temporal în instrumentele de calendar. Atunci când managerii încearcă să programeze o întâlnire de grup, deseori trebuie să găsească resurse suplimentare pentru întâlniri, cum ar fi săli de întâlnire disponibile, echipamente de întâlnire etc., dar informațiile despre acestea nu sunt de obicei disponibile în instrumentele lor electronice de calendar. În schimb, ei trebuie adesea să solicite ajutor de la persoanele care se ocupă de aceste resurse. Aceste resurse suplimentare de întâlnire au, de asemenea, propriile caracteristici de structură temporală, ceea ce poate determina managerii să-și amâne întâlnirile (de exemplu, resursele au fost rezervate în avans). Deoarece aceste structuri temporale nu sunt explicite și reflectă norme socio-temporale într-un astfel de cadru, va fi foarte valoros dacă aceste resurse pot fi disponibile electronic și pot fi integrate cu sistemele de calendar organizațional, unde oamenii pot verifica disponibilitatea diferitelor resurse și pot lua decizii mai eficiente despre cum își vor programa și gestiona întâlnirile.

Profesioniștii sunt constrânși de structurile sau normele lor organizaționale temporale. Noii angajați se plâng adesea de nicio modalitate simplă de a accesa toate resursele temporale și cerințele pe care trebuie să le respecte la locul de muncă. Uneori, chiar și angajații experimentați percep dificultăți. O posibilă implicație de proiectare pentru a rezolva plângerile utilizatorilor este de a face integrarea perfectă a structurii temporale între instrumentele de calendar personal și organizație. Majoritatea structurilor temporale la nivelul întregii organizații sunt explicite și publice, cum ar fi ceremoniile de absolvire a universităților, orele de deschidere și închidere a unităților publice, noile programe semestriale etc. Această integrare este oarecum fezabilă, deoarece majoritatea organizațiilor solicită angajaților lor să-și folosească instrumentele de calendar organizațional, care pot fi partajate cu unitățile publice sau interne sau doar cu un grup de oameni care au proiecte de colaborare împreună. În acest caz, instrumentele calendaristice organizaționale

ar putea fi personalizate pentru a anunța - structurile temporale publice care se aplică fiecărui angajat, iar angajații își pot personaliza și structurile temporale pentru a elimina unele structuri temporale irelevante din interfețele lor personale de calendar. O posibilă implicație de proiectare este că noile structuri temporale la nivel de organizație ar putea fi proiectate ca o pictogramă, pe care utilizatorii ar putea să o descarce cu ușurință de pe site-ul public și să o încorporeze direct în calendarele lor personale. Personalizarea ar putea fi o opțiune pentru o integrare ușoară.

Structura temporală implicită bazată pe practică, ca al doilea grup mare de structuri temporale utilizate, poate varia dramatic în funcție de prioritățile sarcinilor fiecărui individ, stilurile de viață și mediile de lucru. Adesea, indivizii își folosesc notele mentale și încearcă să explice structurile lor temporale implicite pentru a le programa în calendarele lor personale. Cu alte cuvinte, folosind instrumente de management al timpului pentru a sprijini această practică, structurile temporale implicite trebuie mai întâi convertite în cele explicite. Altfel, oamenii nu ar putea programa ceva implicit. Modul în care indivizii depășesc acest decalaj se bazează pe modalitățile lor de a-și gestiona timpul, dar instrumentele de calendar le pot sprijini traduce aceste structuri temporale implicite în cele explicite. Singura diferență este, probabil, nivelul de transparență pentru partajarea acestor - informații despre timp mai personalizate. În general, acest tip de structură temporală implicită este utilizat în cadrul unui grup foarte mic sau doar pentru practici personale care în mod normal nu sunt împărtășite cu alții. Atunci când proiectați acest tip de structuri temporale în instrumentele calendaristice, este important să luați în considerare problemele de confidențialitate și securitate.

În ceea ce privește ultimele două categorii - *structuri temporale explicite bazate pe evenimente* și *norme socio-temporale implicite* în proiectarea instrumentului calendaristic , ceea ce am putea considera este ca o serie de evenimente să fie oarecum mai ușor de controlat. Întrucât instrumentele actuale nu acceptă modificări sau transformări automate ale evenimentelor cu instrumentele, oamenii trebuie să introducă și să modifice manual seria de programe de evenimente una câte una, ceea ce provoacă adesea erori. Este foarte ușor să uiți să actualizezi sub-evenimente, iar fiecare eveniment are structuri temporale diferite, care pot fi drop-down, secvenţiale sau de alt tip. Pentru o mai bună proiectare a structurii temporale bazate pe evenimente, utilizatorii ar putea selecta mai întâi structurile de evenimente și apoi au disponibile structuri de evenimente predefinite pentru a sprijini această sarcină. În plus, utilizatorii ar trebui să aibă în continuare capacitatea de a personaliza structurile evenimentului pentru a se potrivi nevoilor lor personale. Când se realizează actualizări ale evenimentelor, instrumentele de calendar ar trebui să poată actualiza automat o serie de componente ale evenimentelor pe baza - structurilor temporale adecvate și a naturii evenimentului programat. Cheia acestui design este identificarea regulilor adecvate pentru fiecare tip de evenimente temporale. Acest design ar putea evita greoaie unele probleme de introducere a datelor.

În cele din urmă, în ceea ce privește proiectarea normelor socio-temporale în instrumentul calendaristic, este de așteptat o dificultate, deoarece oamenii trebuie mai întâi să decodeze aceste norme și să descopere cum să explice normele socio-temporale implicite. Mediile sociale sunt greu de surprins și de decodat, deoarece implică culturi, convingeri politice, stiluri de management și așa mai departe, care sunt foarte dinamice și implicite. Doar personalul experimentat ar putea avea o idee despre cum funcționează aceste norme, cum ar fi un departament din universitatea cercetată, unde toate întâlnirile sunt în general programate luni și miercuri. Seminarul de cercetare al

departamentului este programat luni, când majoritatea oamenilor sunt disponibili în campus. Miercuri, au loc majoritatea întâlnirilor la nivelul universității, iar administratorii de departamente și membrii seniori ai facultății sunt, de asemenea, disponibili. Prin urmare, este viabil să întâlniți oameni, să obțineți sfaturi sau să lucrați împreună în aceste două întâlniri. Odată ce norma este recunoscută cu acest grup de oameni, este mai practic să introduceți această normă în instrumentele calendaristice.

Pe scurt, acest capitol a raportat două seturi de interviuri aprofundate pe teren cu douăzeci de profesioniști . Aceste rezultate ale studiului utilizatorului demonstrează că este necesar să se încorporeze tipuri mai extinse de caracteristici ale structurii temporale în instrumentele actuale ale calendarului electronic, care acceptă doar structuri temporale foarte limitate, cum ar fi *bazate pe ceas explicit.* Cu toate acestea, aceste studii asupra utilizatorilor au identificat doar necesitatea extinderii caracteristicilor structurii temporale cu posibile implicații de proiectare. Este o provocare să decodezi diverse structuri temporale, dintre care majoritatea sunt *implicite* și necesită timp și efort pentru a le converti în cele explicite. De asemenea, înțelegerea regulilor de structură temporală subiacente implică o înțelegere aprofundată a culturilor locale, care nu sunt ușor de capturat și decodat. Este o provocare să avem o viziune holistică asupra structurilor organizaționale și temporale personale dinamice: cu toate acestea, există într-adevăr o nevoie.

Următorul capitol va prezenta o serie de - profiluri individuale de gestionare a timpului, care indică modul în care utilizatorii își aleg instrumentele de calendar electronic, cum le folosesc și ce probleme se confruntă.

REFERINȚE

Blount, S. și Janicik, GA (2001). Când se schimbă planurile: examinarea modului în care oamenii evaluează schimbările de timp în organizațiile de muncă. *Acad emy of Management Review, 26(4),* 566-585. doi:10.2307/3560242

Bluedorn, AC (2002). *Organizarea umană a timpului: realități temporale și experiență.* Stanford, CA: Sanford University Press.

Bluedorn, AC și Denhardt, RB (1988). Timp și organizare. *Journal of Management, 14(2),* 299-320. doi:10.1177/014920638801400209

Castells, M. (1996). *Ascensiunea societatii retele.* Oxford, Marea Britanie: Blackwells.

Clark, PA (1985). O revizuire a teoriilor timpului și structurii pentru sociologia organizațională. În SB Bacharach & SM Mitchell (eds.), *Research in the Sociology of Organizations.* Greenwich, CT: JAI.

Cusumano, MA și Yoffe, DB (1998). *Concurente pe timp de internet.* New York: Presă liberă.

Fine, CH (1998). Clockspeed: Câștigarea controlului industriei în epoca avantajelor temporare. Read ing, MA: Perseus Books.

Gleick, J. (1999). *Mai rapid: accelerarea aproape a tuturor.* Londra: Little Brown.

Green, N. (2002). În mișcare: Tehnologie, mobilitate și medierea timpului și spațiului social. *Societatea informațională,* (4): 281-292. doi:10.1080/01972240290075129

Hongladarom, S. (2002). Web-ul timpului și dilema globalizării. *Societatea Informațională, 18(4),* 241-249.doi:10.1080/01972240290075093

Jones, M., Munir, K., Orlikowski, W., & Runde, J. (2008). De asemenea, despre vreme: știri online și structuri temporale în schimbare în industria ziarelor. În *Proceedings of Twenty Ninth International Conference on Information Systems, Paris, decembrie 2008.* Orlikowski, W., & Yates, J. (2002). Era timpul: Structuri temporale în organizații. *Organization Science, 13* (6), 684-700. doi: 10.1287/ orsc.13.6.684.501

Saunders, C. și Kim, J. (2007). Comentariile editorului : Perspective on time. *MIS trimestrial, 31* (4), iii-xi.

Sawyer, S. și Southwick, R. (2002). Probleme temporale în schimbarea organizațională facilitată de tehnologia informației și comunicațiilor: Dovezi din implementarea sistemelor unei întreprinderi . *The Information Society*, *18* (4), 263-280. doi:10.1080/01972240290075110

Schriber, JB, & Gutek, BA (1987). Câteva dimensiuni de timp ale muncii: Măsurarea unui aspect subiacent al culturii organizației. *The Journal of Applied Psychology*, *72* (4), 642-650. doi:10.1037/0021-9010.72.4.642

Scott, SV și Wagner, EL (2003). Rețele, negocieri și vremuri noi: implementarea planificării resurselor întreprinderii într-o administrație academică. *Information and Organization*, *13* (4), 285-313. doi:10.1016/S1471- 7727(03)00012-5

Whipp, R., Adam, B. și Sabelis, I. (Eds.). (2002). *Făcând timp: timp și management în organizațiile moderne* . Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Wu, D. și Tremaine, M. (2004). Lucrător cu cunoștințe și adoptarea instrumentelor de management al timpului: satisfacție și eficacitate percepută. În *Proceedings of the America Conference on Information Systems (AMCIS2004)* (pp. 3444-3453). New York.

Wu, D., Tremaine, M., & Hiltz, SR (2005). Experiență de timp în cadrul unei organizații: Cum gestionează indivizii cerințele temporale și ce tehnologie putem construi pentru a le susține? În *Proceedings of the America Conference on Information Systems (AMCIS 2005)* (pp. 3445 - 3454). Omaha, Nebraska.

Yeh, RT, Pearlson, KE și Kozmetsky, G. (2000). *Timp zero: Oferirea instantanee a valorii clienților - De fiecare dată, tot timpul!* New York: John Wiley & Sons.

Zerubavel, E. (1981). *Ritmuri ascunse: Programe și calendare în viața socială.* Chicago: Chicago University Press.

Această lucrare a fost publicată anterior în Temporal Structures in Individual Time Management: Practices to Enhance Calendar Tool Design, editat de Dezhi Wu, pp. 51-63, copyright 2010 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Secțiunea 3

Instrumente și tehnologii

Această secțiune prezintă o acoperire extinsă a diferitelor instrumente și tehnologii disponibile în domeniul managementului resurselor umane pe care practicienii și academicienii deopotrivă le pot utiliza pentru a dezvolta diferite tehnici. Aceste capitole luminează cititorii despre cercetarea fundamentală cu privire la numeroasele instrumente care facilitează domeniul în plină dezvoltare al managementului resurselor umane. Prin aceste capitole riguros cercetate, cititorul i se oferă nenumărate exemple de instrumente și tehnologii inovatoare care apar din domeniul managementului resurselor umane. Cu 11 capitole, această secțiune oferă o tratare amplă a unora dintre numeroasele instrumente și tehnologii din domeniul managementului resurselor umane.

Capitolul 22
Dinamica echipei în spațiile virtuale:
provocări pentru formarea forței de muncă, dezvoltarea resurselor umane și dezvoltarea adulților

Martha C. Yopp
Universitatea din Idaho, SUA

Allen Kitchel
Universitatea din Idaho, SUA

ABSTRACT

Colaborarea în medii virtuale este un aspect din ce în ce mai important al activităților organizaționale și la locul de muncă. „Echipele virtuale” sunt grupuri intenționate de oameni cu înaltă calificare reunite într-un mediu virtual pentru a valorifica atributele unice ale fiecărui membru. În multe cazuri, acești oameni reprezintă diferite organizații sau ramuri ale unei organizații, care lucrează împreună virtual pentru a aborda o problemă sau un proiect specific. Această lucrare examinează problemele pe care le întâmpină „echipele virtuale” și identifică cele mai bune practici care pot contribui pozitiv la munca în echipă eficientă și eficientă în mediul virtual. Ideile și practicile prezentate pot fi de valoare pentru liderii organizaționali, planificatori, profesioniști în resurse umane, educatori pentru adulți și pentru alții implicați în formarea forței de muncă.

INTRODUCERE

Scopul acestui capitol este de a examina dinamica echipei într-un mediu virtual și de a identifica modalități de a le face să aibă succes. Colaborarea în medii virtuale este din ce în ce mai mult
aspect important al activităților la locul de muncă. Depinde de liderii organizaționali, planificatori, profesioniști în resurse umane, educatori pentru adulți și alte persoane implicate în dezvoltarea organizațională să identifice și să stabilească cele mai bune practici care să facă munca în echipă virtuală pozitivă și productivă.

FUNDAL

În cele mai bune circumstanțe, teambuilding-ul are loc în mod natural, pe măsură ce oamenii lucrează împreună, formează alianțe și stabilesc relații colegiale. Cu toate acestea, în realitate, acest lucru nu este adesea cazul și este nevoie de o abordare mai atentă. Membrii echipei sunt predispuși să experimenteze anxietate în procesul

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch022

de formare a echipei. Ei se întreabă cum va lucra echipa împreună, dacă va fi plăcut și dacă le vor plăcea oamenii cu care lucrează. Activitățile de teambuilding pot ajuta la atenuarea unora dintre aceste sentimente, oferind în mod conștient experiență și obiective comune (Brown, Huettner și James-Tanny, 2007).

Când construiți o echipă, este important ca fiecare să se simtă inclus și binevenit. Membrii echipei ar trebui să fie implicați în planificarea inițială și stabilirea obiectivelor. Facilitatorii ar trebui să urmărească semnele de izolare socială, să încurajeze participarea tuturor și să creeze un mediu care să promoveze implicarea activă. La începutul procesului, ar trebui să existe o discuție deschisă despre așteptările, politicile și practicile echipei. Atât eforturile de echipă, cât și cele individuale trebuie recunoscute. Unele dintre cele mai bune practici sugerate de Brown, Huettner & James-Tanny (2007) includ:

- Negociați obiectivele împreună
- Documentați așteptările, obiectivele, descrierile postului și informațiile de contact
- Țineți întâlniri regulate ale echipei și acordați timp pentru a verifica fiecare membru la începutul întâlnirii
- Oferiți feedback frecvent și în timp util
- Mențineți o atitudine pozitivă, constructivă chiar și atunci când lucrurile merg prost
- Concentrați-vă pe punctele forte (Brown, et al., 2007). Succesul grupului necesită ca membrii să fie dispuși să-și împărtășească eforturile și realizările și să lucreze pentru a îndeplini obiectivele clar definite (Odgers, 2005). Este important ca membrii echipei să aibă stimulente pentru a participa. Unele beneficii de a fi într-o echipă sunt experiența, recunoașterea și vizibilitatea. Energia ridicată și motivația creată prin munca în echipă eficientă sunt contagioase și conduc la o sinergie specială prin care - angajații și administratorii obțin rezultate extraordinare. Caracteristicile echipelor eficiente includ:
- Membrii sunt loiali și dedicați unul altuia și liderului.
- Membrii și liderii au un grad ridicat de încredere și încredere unul în celălalt.
- Grupul este dornic să se ajute unul pe altul să se dezvolte pentru a-și atinge potențialul maxim.
- Membrii comunică complet și sincer despre tot ce este legat de echipă.
- Membrii se simt în siguranță și împuterniciți să ia decizii.
- Atmosfera și clima sunt favorabile și lipsite de riscuri, iar membrii pun organizația pe primul loc (Odgers, 2005).

Echipele virtuale sunt o componentă importantă a multor organizații corporative și educaționale și au evoluat în mare parte datorită globalizării, tehnologiei și schimbărilor demografice (Mer riam, Caffarella și Baumgartner, 2007). Echipele virtuale sunt compuse din membri care sunt localizați fizic în locuri diferite. Ei își desfășoară cea mai mare parte a muncii prin tehnologie electronică. Membrii echipei se întâlnesc rar față în față și se bazează în primul rând pe formele digitale de comunicare. Comunicarea eficientă care duce la o înțelegere comună a scopului, scopurilor și obiectivelor echipelor este vitală pentru succes.

În scopul acestei discuții, echipele virtuale sunt definite ca fiind mai mult decât grupuri tipice de oameni care lucrează împreună într-un mediu virtual. În schimb, „echipele virtuale" sunt definite ca grupuri intenționate compuse din indivizi identificați care au talente/abilități/cunoștințe speciale legate de obiectivele echipei. Echipele sunt reunite dintr-un anumit motiv și scop. În multe cazuri, acestea vor fi grupuri de oameni care reprezintă diferite - organizații sau ramuri ale unei organizații , care lucrează împreună în primul rând într-un mediu virtual pentru a rezolva o problemă comună.

Echipele virtuale sunt grupuri intenționate de oameni cu înaltă calificare care sunt reunite într-un mediu virtual pentru a valorifica atributele unice ale fiecărui membru. Este rar să găsești

echipe în care indivizii se cunosc, ocupă același spațiu, lucrează la aceleași ore, aparțin și sunt plătiți de aceeași organizație, au o cultură de afaceri comună și se bucură de o istorie de lucru împreună. Echipele de astăzi sunt o alianță de indivizi talentați din diferite organizații, departamente, profesii și locații. Echipele sunt formate din oameni cu medii, limbi, culturi și educație diferite care sunt implicați în activități de colaborare în diferite grade (Thompson & Good, 2005). Shachaf și Hara (2005) scriu că echipele virtuale sunt grupuri de oameni care lucrează interdependent cu un scop comun de-a lungul spațiului, timpului și limitelor organizaționale folosind tehnologia. Davis și Scaffidi (2007) definesc o echipă virtuală ca o colecție de indivizi dispersați din punct de vedere geografic și/sau organizațional care colaborează prin intermediul tehnologiilor de comunicare și informație pentru a atinge un obiectiv specific. Nunamaker, Reinig și Briggs descriu o echipă virtuală ca fiind „un grup bine definit de indivizi reuniți pentru a produce un anumit livrabil...” (2009, p. 1).

Aspectul virtual al echipelor prezintă o varietate de provocări care se unesc pe comunicare și încredere. Trei dintre acestea abordate de Roebuck, Brock și Moodie (2004) sunt:

- Lipsa interacțiunii față în față
- Construirea relațiilor
- Accesarea și valorificarea unicului cunoștințele și expertiza fiecărui membru pentru a atinge obiectivele echipei.

Formarea eficientă a echipei trebuie să se concentreze asupra modului în care membrii echipei se relaționează între ei și asupra modului în care munca este implementată și finalizată. Din păcate, dar deloc surprinzător, deși echipele virtuale sunt populare și acceptate pe scară largă, cercetătorii în comunicare susțin că nu există niciun substitut pentru interacțiunea față în față (Pillis & Furumo, 2007). Lipsa sau aspectul diminuat al semnelor non-verbale, expresiei faciale și inflexiunilor vocii poate scădea încrederea și angajamentul membrilor echipei care devin reticenți în a împărtăși idei și preocupări. Acest lucru poate provoca mesaje amestecate sau interpretate greșit, care duc la conflicte, ruperea unității și mai puțină încredere. Pierderea încrederii este fatală pentru eficacitatea unei echipe virtuale (Pillis & Furumo, 2007). Literatura de specialitate ne oferă multe definiții și descrieri ale echipelor virtuale, iar majoritatea identifică încrederea ca fiind unul dintre ingredientele esențiale pentru succes.

Parker (2007) a recunoscut necesitatea ca echipele virtuale să fie formate din jucători de echipă adaptabili, capabili să comunice cu diferite tipuri de oameni, care „își subordonează obiectivele funcționale obiectivelor echipei” (p. 3) și care sunt capabili să dezvolte rapid încrederea. Construirea rapidă a încrederii este o provocare pentru care poate fi găsită o soluție în literatura de specialitate și de formare a adulților și a resurselor umane.

FACILITATORI SAU ȘEFERI DE ECHIPĂ

Liderii de echipă într-un mediu virtual pot beneficia de pe urma examinării istoriei andragogiei și a liniilor directoare pentru a lucra bine cu adulții în căutarea succesului în dezvoltarea și eficacitatea echipei . Munca lui Malcolm Knowles este binecunoscută și oferă informații despre dezvoltarea și implementarea echipei. Knowles, scriind din ani de experiență, susține că administratorii sau facilitatorii adulților ar trebui să prezinte unele dintre următoarele caracteristici:

- Să aibă un respect autentic pentru capacitatea adulților de a se auto-dirige
- Obțineți satisfacție din realizările altora

- Valorificați experiența altora ca o resursă pentru realizarea atât a muncii, cât și a învățării
- Sunt capabili și dispuși să își asume riscuri

implicate în experimentarea cu idei noi și abordări noi

- Priviți eșecurile sau eșecurile ca oportunități din care să învățați
- Să aibă un angajament profund și abilități în implicarea oamenilor în organizații și procese de învățare
- Aveți încredere în valoarea educației și a învățării pentru a contribui la soluționarea problemelor organizaționale și societale
- Sunt capabili să stabilească relații calde, empatice cu oamenii
- Angajați-vă ca un bun ascultător (Knowles, 1980).

Thompson și Good (2005) abordează faptul că echipele virtuale nu au întotdeauna succes în utilizarea tehnologiei pentru a se angaja într-o colaborare eficientă . Echipele sunt adesea blocate de problemele tehnologice, defecțiunile comunicării, dependența de metode de lucru învechite și absența unei puternice motivații în echipă. Thompson și Good susțin că adoptarea de noi instrumente tehnologice fără dezvoltarea paralelă a unei noi culturi care sprijină utilizarea acesteia este nerealistă. De fapt, echipele virtuale de succes necesită mai mult decât tehnologia internetului pentru a avea succes. Este nevoie de o cultură a colaborării și a învățării prin cooperare capabilă să dezvolte strategii și tehnici care să încurajeze unitatea și interacțiunea în echipă. Dacă membrii nu gândesc și acționează cu solidaritate, nicio cantitate de tehnologie nu va transforma echipele ineficiente în unități extrem de eficiente și productive.

În ciuda tehnologiei costisitoare și uneori din cauza acesteia, echipele virtuale nu au întotdeauna succes. De fapt, unele dintre statisticile folosite pentru a măsura succesul nu sunt pozitive (Thompson & Good, 2005). O problemă este că liderii nu recunosc cu ușurință natura evolutivă și vie a echipelor de succes. Mulți lideri își tratează echipele mai mult ca niște mașini decât ca indivizi dinamici. Ei sunt înclinați să controleze echipa și membrii acesteia, mai degrabă decât să le privească ca pe o entitate în evoluție, capabilă de gândire creativă și inovatoare.

Regândirea modului în care echipele ar trebui să fie hrănite, organizate și susținute este un prim pas către găsirea unor modalități eficiente și adecvate de îmbunătățire a productivității echipelor virtuale. Este important să dezvoltați inteligența echipei, deși, inteligența superioară a echipei nu prezice neapărat cât de reușită va avea o echipă. Un model de inteligență distribuită - folosește capacitățile intelectuale într-un mod colectiv, colaborativ și cooperant pentru a sprijini dezvoltarea inteligenței echipei. Succesul eventual necesită ca inteligența echipei să fie susținută de membrii echipei care sunt motivați, optimiști, împărtășesc un set de convingeri și angajament și care tratează fiecare membru al echipei ca pe un lider (Thompson & Good, 2005).

Davis și Scaffidi (2007) discută provocările pe care echipele virtuale trebuie să le depășească. La fel ca în cazul echipelor tradiționale, liderii trebuie să construiască coeziunea de grup , să faciliteze comunicarea și să stabilească obiective realiste ale echipei. Davis și Scaffidi se concentrează pe selecția membrilor, prin care sunt recrutați unii dintre cei mai talentați angajați, care au capacitatea, cunoștințele și tenacitatea de a îmbunătăți performanța echipei. Ei trebuie să fie, de asemenea, experți în domeniul lor. Un avantaj al echipelor virtuale este că locația nu determină selecția membrilor. Liderii de echipă aleg membrii pe baza expertizei, nu a proximității geografice. Pe lângă expertiză, este important și stilul de interacțiune. Tipul de personalitate influențează productivitatea grupului. Cercetările au indicat că personalitățile extrovertite sunt un plus excelent pentru echipele virtuale, dar că prea mulți indivizi extrovertiți au un impact negativ asupra productivității. Fiecare echipă are nevoie de echilibru (David & Scaffidi, 2007).

În timp ce membrii echipei trebuie să posede cunoștințe superioare în domeniul lor, ei trebuie, de asemenea, să fie confortabili într-un mediu virtual. Abilitățile de comunicare sunt o necesitate, la fel ca și încrederea în sine, motivația de sine și stima de sine. Membrii echipei virtuale

trebuie să își gestioneze programele în mod eficient. Ei trebuie să îndeplinească sarcinile la timp și să ia inițiativă pentru a comunica cu membrii echipei atunci când au dificultăți. Această comunicare va duce la rezolvarea mai rapidă și mai eficientă a problemelor și va evita problemele care pot afecta întregul grup (Davis & Scaffidi, 2007).

Crearea unui sentiment de comunitate în cadrul unei echipe ajută la consolidarea relațiilor și la consolidarea pozitivă a performanței grupului. Cercetările indică faptul că interacțiunea față în față utilizată strategic la începutul unei relații, precum și în perioadele cheie pentru a stabili o viziune comună, pentru a depăși anxietatea și a construi încrederea este optimă în crearea unui sentiment de comunitate. Acest lucru, însă, nu este fezabil pentru toate echipele virtuale. Alte practici și strategii trebuie explorate și rafinate, astfel încât oamenii să se cunoască și să stabilească legături comune. Interacțiunile electronice personalizate sunt o posibilitate. Liderii și membrii echipei virtuale trebuie încurajați și să li se ofere stimulente pentru a profita de fiecare oportunitate de a construi relații personale cu membrii echipei virtuale (Davis & Scaffidi, 2007; Odgers, 2005; Parker, 2007).

Relațiile personale mai puternice facilitează relații de muncă mai productive. Pentru a dezvolta un sentiment de comunitate în echipele virtuale, membrii trebuie să se simtă motivați și susținuți de echipa lor, de liderul lor și de organizație. Motivația este asociată pozitiv cu percepția semnificației sarcinii unui membru al echipei. Periodic și de-a lungul timpului ar trebui luate măsuri pentru a recunoaște contribuția fiecărui membru. Dacă membrii echipei simt că sunt o parte vitală a echipei și a organizației, sunt mai predispuși să rămână concentrați și implicați. Procesele trebuie dezvoltate pentru a crea un sentiment de spirit de echipă în cadrul grupului și al organizației în ansamblu. Cameraderia în cadrul echipelor virtuale duce la motivație, angajament și productivitate sporită și promovează o viziune comună a scopului.

Shachaf și Hara (2005) prezintă o abordare ecologică a eficienței echipei în mediile virtuale . Autorii afirmă că studiile anterioare asupra echipelor virtuale folosesc un model de proces de intrare-ieșire bazat pe eficiența echipelor tradiționale, și posibil datată, cunoscut sub numele de SystemsApproach (Gal braith, 1997). Shachaf și Hara caută să surprindă complexitatea grupurilor de lucru și a tehnologiei informației printr-un cadru care examinează aspectele de mediu ale muncii în echipă (sociale, culturale , organizaționale și tehnologice) și apoi propun o abordare ecologică relevantă pentru predarea și învățarea cu echipe virtuale.

Shachaf & Hara (2005) susțin că în echipele tradiționale încrederea este importantă, dar în echipele virtuale este și mai importantă. Membrii echipei din echipele virtuale trebuie să se bazeze pe alți oameni, să împărtășească un scop și recompense și să aibă încredere în canalele lor de informare. Membrii unei echipe virtuale au doar încrederea comună unul pe celălalt pentru a garanta succesul muncii lor comune. Shachaf & Hara evidențiază, de asemenea, leadershipul ca un factor important pentru eficiența echipei. Ei raportează că rolul de lider devine mai ambiguu în echipa virtuală, deoarece liderul nu este gardianul, ci mai degrabă un negociator și facilitator. În plus, în echipele virtuale, rolul de conducere/facilitator poate fi rotit și partajat.

Cadrul ecologic este format din trei componente: mediul extern, mediul intern și granițele. În setările de colaborare on-line mediile interne sunt deosebit de importante. Liderii de echipă ar trebui să pună accent pe construirea de comunități de învățare care promovează un sentiment de apartenență prin interacțiunea de la egal la egal.

ECHIPE VIRTUALE

Parker (2007) scrie că în ultimul deceniu s-a schimbat lumea în care echipele virtuale și jucătorii de echipă sunt rugați să performeze. Membrii echipei sunt localizați în mai multe

locații, iar diferențele culturale sunt evidente. El recunoaște că ștacheta a fost ridicată pentru succesul echipei. Organizațiile se așteaptă acum ca echipele să funcționeze la un nivel înalt. Există o nerăbdare mai mare în rândul conducerii atunci când observă o defecțiune a progresului echipei.

Se recunoaște că succesul echipei necesită un sistem de suport care se bazează pe o varietate de surse. Simpla creare de echipe nu va asigura succesul. Este nevoie de un sistem total care să includă un stil de management de sprijin, procese de management al performanței, sisteme de recompensă și o cultură bazată pe echipă. Se caută modalități noi și creative de a selecta lideri și de a evalua și recompensa membrii echipei. Rezultă că organizația trebuie să adopte noi metode care să stimuleze echipele, să recunoască jucătorii de echipă remarcabili și să încorporeze performanța unei echipe în procesul general de evaluare a angajaților (Parker, 2007).

STRATEGII ȘI TEHNICI

Când membrii echipei sunt identificați și li se cere să servească, liderul sau facilitatorul trebuie să-i facă să se simtă bineveniți și importanți. Atmosfera de la început ar trebui să fie incluzivă, confortabilă, sigură, primitoare și plină de putere. Fiecare membru trebuie să simtă că a fost selectat pentru a participa la această misiune foarte importantă, deoarece are abilități și puncte forte care vor adăuga valoare echipei.

Nunamaker, Reinig și Briggs (2009) își - sintetizează experiența de un deceniu cu echipe virtuale în nouă principii menite să „ajute - designerii, managerii și membrii echipei virtuale... să-și îmbunătățească eficiența” (p. 116). Cele nouă principii sunt:

- **Principiul 1** : Realiniează structurile de recompense pentru echipele virtuale.
- **Principiul 2** : Găsiți noi modalități de a concentra atenția asupra sarcinii.
- **Principiul 3** : Proiectați activități care îi determină pe oameni să se cunoască.
- **Principiul 4** : Construiește o prezență virtuală.
- **Principiul 5** : Acordați standarde și terminologie.

- **Principiul 6** : Valorificați anonimatul atunci când este cazul.
- **Principiul 7** : Fii mai explicit.
- **Principiul 8** : Antrenează echipele pentru a se autofacilita.
- **Principiul 9** : Încorporați colaborarea în munca de zi cu zi (Nunamaker, Reinig și Briggs, 2009).

Principiile Nunamaker, Reinig și Briggs oferă un cadru care promovează productivitatea și încrederea în rândul membrilor echipei. În echipele virtuale globale, încrederea este asociată cu percepția „integrității, abilităților și benevolenței ” a membrilor echipei (David & Scaffidi, 2007, p. 9). Construirea încrederii este importantă și încorporarea exercițiilor de consolidare a încrederii trebuie să fie o parte integrantă a procesului inițial de construire a echipei. Într-un fel sau altul încrederea trebuie câștigată prin optimism și respect. Ajutarea la construirea încrederii se poate manifesta prin utilizarea eficientă a introducerilor virtuale, a fotografiilor, a schițelor autobiografice și a spărgărilor de gheață. Pentru a ajuta la dezvoltarea unității și a spiritului de echipă, echipelor ar putea primi nume, un logo și o misiune.

Dacă există trei sau mai mulți membri ai unei echipe la un loc comun, o persoană ar trebui să fie identificată ca facilitator și să fie responsabilă pentru a se asigura că site-ul este configurat pentru a maximiza eficiența echipei . Responsabilitățile de facilitare pot fi schimbate astfel încât fiecare membru al echipei să servească drept facilitator pe o perioadă de timp.

Zona de întâlnire trebuie să fie primitoare și potrivită pentru tehnologia utilizată. Apa și eventual gustări ușoare ar trebui să fie disponibile. Fiecare membru al echipei ar trebui să poată auzi și să fie auzit. Dacă se folosește un videoclip,

fiecare membru ar trebui să fie amplasat astfel încât să poată vedea și să fie văzut. Camera trebuie să fie confortabilă în ceea ce privește căldura, aerul condiționat, iluminatul, strălucirea, reducerea zgomotului și cablajul pentru laptopuri sau alte echipamente. Ar trebui să fie disponibile o tablă albă, un proiector și un computer gazdă. Internetul în majoritatea cazurilor este esențial. Prea des, atunci când echipele virtuale se adună, nimeni nu este la conducere, iar oamenii vin și pleacă și stau oriunde doresc. Aceasta este o greșeală. Planificatorii și facilitatorii ar trebui să acorde la fel de mult timp și grijă pentru organizarea unei întâlniri virtuale ca și în cazul unei întâlniri față în față. Ordinea de zi și fișele ar trebui să fie disponibile, prezența ar trebui înregistrată, cineva ar trebui să servească drept înregistrator la fiecare întâlnire și un rezumat trebuie pregătit, distribuit și discutat cu echipa locală înainte de următoarea întâlnire virtuală a echipei.

Dacă există doar unul sau doi membri la fiecare locație, membrului singur, sau perechea, ar trebui să i se ofere stimulente pentru crearea unui mediu confortabil și ospitalier. Aceștia ar trebui să aibă suport tehnologic adecvat și să fie încurajați să aducă o băutură sau o gustare ușoară. Din nou, ei ar trebui să ia notițe care sunt apoi tastate și păstrate ca jurnal sau înregistrări cel puțin până când proiectul echipei este finalizat și echipa este desființată. Această înregistrare poate fi foarte valoroasă pentru pregătirea unui raport final scris.

Membrii echipei din locații diferite se află frecvent în fusuri orare diferite. Aceste diferențe trebuie recunoscute și apreciate. Dacă oamenilor li se cere să participe într-o perioadă care nu face parte din ziua lor normală de lucru, ei ar trebui să fie compensați prin primirea de plăți suplimentare, avantaje sau timp compensator. Dacă întâlnirea echipei are loc în timpul orelor normale de prânz sau cină, ar trebui să se asigure un anumit tip de catering sau membrii ar trebui încurajați să aducă alimente și băuturi. Multe profituri semnificative pot fi obținute acordând - atenție confortului realist creat.

Membrii echipei trebuie să dezvolte sentimentul că sunt conectați cu toți membrii echipei - aproape și departe. La fiecare site, membrii ar trebui să se întâlnească între întâlniri și să aibă discuții în grupuri mici despre proiect și rolul lor în acesta. Ar trebui să fie o echipă într-o echipă mai mare. Ar trebui să ia prânzul împreună periodic și să fie încurajați să se cunoască la nivel personal. Ar trebui să cunoască numele celuilalt, fișa postului și puțin despre cariera lor. De asemenea, ar trebui să fie încurajați să împărtășească ceva interesant sau neobișnuit despre ei înșiși, pe care majoritatea oamenilor nu îl știu. Membrii ar putea fi împărțiți în perechi sau sub-grupuri pentru a investiga anumite aspecte ale proiectului și a aduce aceste informații înapoi înainte de următoarea întâlnire mare.

În mediul virtual, fiecare membru al echipei totale ar trebui să aibă o fotografie recentă cu capul. Aceste fotografii, împreună cu o scurtă schiță autobiografică ar trebui să fie împărtășite și toți membrii ar trebui încurajați să le folosească în efortul de a putea comunica mai eficient cu fiecare membru. La fiecare întâlnire, membrii ar trebui să fie întrebați despre gândurile sau părerea lor despre ceva, mai ales dacă nu contribuie regulat la conversație. Întrebați-i ce cred -- implicați-i pe toți. Fiecare membru ar trebui să aibă una sau mai multe responsabilități atribuite, astfel încât să împartă proprietatea în cel puțin o parte a efortului mai amplu. În funcție de cât de des se întâlnesc echipele, ar trebui să li se solicite să furnizeze o actualizare de la ultima întâlnire. Acesta poate fi personal, profesional, cultural sau de mediu. Acest tip de partajare informală poate construi familiaritatea și poate stimula încrederea, respectul, dăruirea și sinergia.

Dani, Vurns, Blackhouse și Kochhar (2006) scriu pe larg despre implicațiile culturii organizaționale și ale încrederii în lucrul echipelor virtuale. Aceștia subliniază că practicile de lucru din industrie se schimbă, organizațiile devenind mai mult bazate pe cunoștințe și concentrate pe competențele de bază și că sunt dispuși să-și împărtășească competențele unice în alianțe cu organizațiile partenere. Aceste alianțe sunt

facilitate prin utilizarea rețelelor virtuale și utilizarea echipelor la nivel global (Dani, et al., 2006) . Membrii echipei se pot cunoaște sau nu, așa că este important ca relațiile de încredere să se dezvolte rapid.

Echipele virtuale reprezintă o nouă formă de organizare care oferă niveluri fără precedent de flexibilitate și receptivitate, care are potențialul de a revoluționa locul de muncă. Echipele virtuale nu pot fi implementate pe credință și nu reprezintă o soluție perfectă. Peter Druker, după cum face referire de către Dani, et al. (2005), a identificat schimbări în organizații și schimbări potențiale care ar putea apărea în următorii câțiva ani. Piața este complexă și incertă și devine din ce în ce mai mult. Structurile tradiționale de organizare și - conceptele de management din trecut nu mai sunt viabile. Organizațiile pun mai mult accent pe încrederea dintre indivizi, grupuri și companii colaboratoare. Capacitatea de a răspunde la schimbare necesită niveluri ridicate de agilitate. Organizațiile folosesc tehnologia de comunicare îmbunătățită pentru a sprijini nevoia crescută de agilitate (Dani, et al., 2005).

ÎNCHEARE Apreciativă

Periodic, membrii ar trebui să fie întrebați ce funcționează bine pentru ei. Numai după ce sunt întrebați despre ce merge bine, ar trebui să fie întrebați ce ar dori să vadă îmbunătățit și care sunt recomandările lor de îmbunătățire. Această linie de raționament provine din literatura de specialitate privind investigația apreciativă (AI), care se concentrează pe ceea ce merge bine și ceea ce funcționează bine (Cooperrider, et al., 2001).

Apreciative Inquiry (AI) se referă la căutarea a ceea ce este mai bun în oameni, organizațiile lor și lumea din jurul lor. Ea implică descoperirea a ceea ce dă „viață" unui sistem viu atunci când este cel mai viu, cel mai eficient și cel mai capabil din punct de vedere constructiv din punct de vedere economic, ecologic și uman (Cooperrider, et al., 2001, p. 7). AI implică adresarea de întrebări care ajută la creșterea potențialului pozitiv și implică mobilizarea anchetei prin crearea de întrebări „pozitive necondiționate". Sarcina de intervenție lasă loc imaginației și inovației. Există descoperire, vis și design. Inteligența artificială încearcă să construiască o „uniune constructivă între oameni și despre ceea ce ei vorbesc ca realizări trecute și prezente, atuuri, potențiale neexplorate, inovații, puncte forte, gânduri ridicate , oportunități, momente de vârf, valori trăite, tradiții, competențe strategice, povești, înțelepciune, perspective asupra spiritului organizațional și viziuni de viitor valoroase și posibile" (co. 2001, p. 7). Miezul pozitiv al vieții organizaționale este una dintre cele mai mari și în mare parte nerecunoscute resurse în domeniul managementului schimbării. Cel mai prolific lucru pe care îl poate face o echipă dacă scopul ei este să construiască un viitor mai bun este să îmbrățișeze pozitivul prin aprecierea ce este mai bun din ceea ce este și să viseze ceea ce ar putea fi (Cooperrider, et al., 2001).

CULTURĂ

Alte provocări apar cu echipele virtuale ai căror membri locuiesc în țări diferite, vorbesc limbi diferite și au vârste, etnie și religii diferite. Cultura și limba determină modul în care un individ procesează și interpretează mediul înconjurător. Diferențele culturale pot explica și interpretările greșite în timpul comunicării. Distanța și lipsa de indicii nonverbale intensifică această situație. Diferențele culturale și valorile culturale pot duce la comunicarea greșită culturală (Davis & Scaffidi,
2007) . Acest capitol nu abordează în mod direct problemele de comunicare culturală, dar recunoaște potențialul pentru provocări și probleme serioase. Este esențial ca cei implicați în formarea echipelor, eficiența și încrederea în echipă să înțeleagă că aceste diferențe există și să caute îndrumări experți cu privire la cum să le depășească cel mai bine.

BIOTEAMING

Echipele virtuale sunt o realitate la locul de muncă modern, iar succesul lor se bazează în parte pe modalități de a se asigura că încrederea, unitatea, coeziunea și performanța sunt cultivate și răsplătite. Thompson și Good (2005) au discutat despre o nouă paradigmă pentru conceptualizarea echipelor de afaceri virtuale, în rețea, numită *The Bioteaming Manifesto*. Ei consideră că, pentru a produce echipe cooperante și foarte motivate, adoptarea de noi tehnologii trebuie să fie însoțită de dezvoltarea unei noi culturi care să susțină metodele de livrare și interacțiune cerute de echipele virtuale.

O echipă virtuală în rețea ar trebui să fie recunoscută ca o entitate separată de membrii săi. Este în sine un super-organism care trebuie să fie hrănit în moduri care să-și îmbunătățească și să susțină natura sa complexă și interconectată. Echipa este un întreg care este mai mult decât o agregare a părților individuale (Thompson & Good, 2005).

Bioteaming este un concept dinamic folosit pentru a spori eficacitatea echipei. Bioteaming înseamnă construirea de echipe organizaționale care funcționează pe baza principiilor naturale care stau la baza celor mai de succes echipe ale naturii. O misiune cheie a Bioteaming este o revizuire și o analiză a literaturii științifice în căutarea trăsăturilor comune ale celor mai eficiente echipe biologice ale Mamei Natură. Bioechipele se bazează pe un model de inteligență distribuită prin care membrii pot alege singuri când să folosească inteligența personală și gândirea critică și când să se bazeze pe inteligența echipei. Motivația și optimismul membrilor echipei sunt aspecte importante și necesare pentru Bioteaming eficient. Aceste echipe de înaltă performanță au mai mult succes atunci când împărtășesc convingerile prin care comportamentul și atitudinea lor sunt determinate:

- **Convingerea 1** : Responsabilitate clară și publică
- **Credința 2** : Competența de încredere
- **Credința 3** : Dă și ia
- **Credința 4** : Transparența totală
- **Credința 5** : Slavă împărtășită
- **Credința 6** : Valoarea semnificativă a misiunii
- **Credința 7** : Optimismul rezultatului (Thompson & Good, 2005).

Membrii echipei de înaltă performanță ajung să creadă că ceilalți membri ai echipei au încredere în ei pentru a-și face treaba fără a fi supravegheați. Acest lucru se traduce prin: „Știu ce trebuie să faci și sunt încrezător că o poți face – cum faci asta este treaba ta" (Thompson & Good, 2005, p. 15). Membrii echipei de înaltă performanță cred că pot cere ajutor și că, cu moderație, solicitarea de ajutor le crește poziția în echipă. Membrii se așteaptă să fie ținuți informați în mod onest și în timp util cu privire la orice problemă importantă din proiect. Membrii echipei cred că ar trebui să fie liberi să-și exprime opinii despre situații pentru care nu sunt direct responsabili și că aceste opinii ar trebui să fie foarte respectate și ascultate.

Membrii echipei cred că sunt cu toții împreună și că gloria și durerea vor fi împărtășite. Ei nu cred că liderul își va lua o parte nedreaptă din credit pentru un succes sau toată vina pentru un eșec. Fiecare membru al echipei este responsabil în mod egal în fața liderului și a colegilor echipei. Membrii echipei cred că misiunea grupului este - semnificativă, importantă și semnificativă. Ei cred că, dacă au succes, vor fi adus o contribuție fundamentală organizației lor. Nu este vorba doar despre afaceri ca de obicei. Sarcina nu trebuie să pară banală sau inutilă (Thompson & Good, 2005).

Membrii echipei simt, de asemenea, că sunt cei mai buni oameni din organizație pentru a reuși să îndeplinească sarcina identificată. Membrii sunt încrezători că vor reuși să ofere un rezultat pozitiv pentru proiect. Echipele lucrează mai bine dacă dezvoltă un set profund împărtășit de convingeri și un angajament din partea membrilor de a depune cantitatea necesară de muncă pentru

ca proiectul să reușească. Dacă echipa se simte de încredere, dobândește încredere în sine și adoptă o atitudine semnificativă, pozitivă și responsabilă față de îndeplinirea cu succes a misiunii (Thompson & Good, 2005).

Bioteaming funcționează ca un proces de implementare pentru liderii care doresc să-și facă echipele de afaceri virtuale mai productive. Au fost identificate patru zone de acțiune care generează modele repetate comune tuturor viețuitoarelor. Acestea includ:

- Zona de conducere
- Zona de conectivitate
- Zona de execuție
- Zona de organizare

În Zona de Conducere, fiecare membru al echipei este tratat ca un lider. Regula este să încetezi controlul și să comunici informații, nu comenzi. Membrii echipei sunt instruiți să judece singuri ce ar trebui să facă în interesul echipei. Membrii echipei obțin responsabilitate prin transparență și nu prin control.

Membrii echipei din Zona de conectivitate sunt conectați sinergic cu alți membri ai echipei, parteneri și rețele. Informația curge liber. Membrii echipei sunt selectați cu atenție, dar odată ce s-au angajat față de ei, îi tratează cu deplină transparență și încredere. Simbioza este realizată. Membrii echipei grupează și acordă atenție rețelelor și relațiilor colective ale fiecărui membru al echipei. Sunt cu adevărat o echipă și nu doar un grup de indivizi.

În zona de execuție, membrii echipei experimentează , cooperează și învață. Pentru ca o echipă să fie eficientă, este esențial să se bazeze pe capacitatea echipei de a garanta un set predefinit de sarcini cheie într-un mod fiabil și sistematic. Membrii își manifestă un interes proactiv și responsabil pentru orice ar putea afecta succesul final al proiectului lor, indiferent dacă este în cadrul rolului definit sau nu. Câștig-câștig este un rezultat, nu o strategie. Echipele tradiționale cred că analiza este cea mai bună modalitate de a face lucrurile corect. Aceste bioechipe cred că experimentarea controlată în direct este cea mai bună modalitate de a face lucrurile corect. În acest mediu, echipele experimentează rapid cu mai multe cursuri alternative de acțiune pentru a afla ce funcționează cel mai bine. După ce au colectat suficiente date, se bazează pe și aplică metodic cele mai promițătoare rezultate.

În zona de organizare, echipele își definesc obiectivele și rolurile în ceea ce privește transformările pe care intenționează să le facă în oamenii și partenerii cu care se angajează. Într-un mediu de bioechipă, membrii selectează ceilalți membri și recunosc că echipa se va schimba și va apărea în timp. Ei continuă să caute membri ai echipei noi și utili pe toată durata de viață a echipei. Ei tind să caute membri cu normă parțială ca consilieri, experți și minciuni care îi pot ajuta exact la timp, dacă este necesar.

Membrii sunt conștienți de faptul că creșterea nu poate fi întotdeauna gestionată sau controlată. Liderii și membrii își tratează propria echipă ca pe un lucru viu și urmăresc și facilitează oportunitățile naturale de creștere (Thompson & Good, 2005).

TEHNOLOGIE

Există multe instrumente și resurse tehnologice pentru a sprijini interacțiunea membrilor echipei virtuale. Aplicațiile și hardware-ul tehnologic alese ar trebui să depindă de ceea ce funcționează cel mai bine pentru a atinge obiectivele și obiectivele echipei. În mod uniform, este necesară o rețea digitală cu lățime de bandă și caracteristici de securitate adecvate. Formele mai noi de - instrumente de comunicare se bazează pe rețelele de calculatoare și instrumentele digitale și oferă echipelor virtuale forme puternice de interacțiune. Acestea includ tehnologii inovatoare, cum ar fi cele utilizate pentru a facilita interacțiunea dintre indivizi în lumile virtuale 3-D, până la mijloace de comunicare mai comune, dar importante, cum ar fi utilizarea e-mailului. În acest spectru se află o multitudine de alte instrumente, exemple includ mesageria instantanee, seminarii web, table albe

partajate, camere de chat, forumuri de discuții asincrone, wiki-uri, software pentru întâlniri, streaming video și pagini web. Ar fi neglijent să nu menționezi alte forme de instrumente de comunicare disponibile echipelor virtuale. Unele dintre aceste medii care nu sunt bazate pe computer includ videoconferințe interactive sau video și utilizarea punților telefonice. Varietatea ajută la menținerea oamenilor interesați și implicați, prin urmare ar trebui luată în considerare utilizarea mai multor instrumente de comunicare.

O implicare eficientă în lumile virtuale 3-D necesită computere cu abilități grafice bune și acces la internet de mare viteză. De asemenea, solicită participanților să învețe cum să navigheze și să interacționeze în lumea virtuală, ceea ce poate necesita mai multă pregătire decât alte forme de comunicare. Cu toate acestea, deoarece echipele virtuale se întâlnesc regulat și intens, beneficiile implicării într-o lume virtuală pot depăși cu mult investiția suplimentară necesară în formare. La celălalt capăt al spectrului de sofisticare tehnologică se află podurile telefonice, care sunt relativ ieftine, dar nu funcționează bine cu mai mult de șapte sau opt persoane. Un webinar combină atributele unui apel conferință telefonic cu conținut digital online și este eficient în anumite situații. Software-ul pentru întâlniri, mesageria instantanee și camerele de chat permit utilizatorilor care folosesc camere video și microfoane individuale să se vadă și să vorbească unul cu celălalt sau în grupuri mici. Organizațiile folosesc Blackboard, site-uri de rețele sociale și bloguri interne pentru a partaja informații. Videoclipul poate fi produs în una sau mai multe locații și distribuit la cerere prin site-uri web colaborative sau prin e-mail.

Deși e-mailul poate să nu fie cel mai eficient mod de a facilita relațiile virtuale cu echipa, rămâne un instrument util. Actualizările zilnice sau săptămânale trimise în mod regulat tuturor membrilor echipei virtuale conțin informații relevante de afaceri pentru a-i menține actualizați și conectați unul cu celălalt și cu proiectul. Pentru a promova construirea relațiilor personale, la sfârșitul actualizării, facilitatorul și membrii echipei sunt încurajați să scrie ceva ce li sa întâmplat personal în timpul săptămânii. Aceste povești personale ajută la dezvoltarea colegialității și a încrederii în echipă (Davis & Scaffidi, 2007).

Când lucrează cu tehnologii de videoconferință din mai multe locații, echipele trebuie să planifice din timp și să lucreze mai inteligent decât mai greu. În fiecare locație trebuie să existe un facilitator, sau cel puțin linii directoare pentru facilitator. Oamenii ar trebui să se poziționeze în jurul camerei în așa fel încât să asigure cea mai mare probabilitate ca ei să poată fi văzuți și auziți în locurile îndepărtate. În multe cazuri, un microfon poate să nu fie suficient - pentru nevoile audio ale întâlnirii, lucrați cu oamenii IT pentru a obține suficiente tipuri și cantități de microfoane. Aveți un podium sau o locație, unde camera și microfonul sunt bine poziționate pentru a captura difuzorul. Când oamenii prezintă un raport sau discută probleme importante, ar trebui să se mute în acea locație, astfel încât membrii echipei de pretutindeni să le poată vedea și auzi clar. Este important ca oamenii să poată fi văzuți, distinși unul de celălalt și auziți în locuri îndepărtate. În cadrul conferințelor video, fiecare membru ar trebui să fie un participant activ. Această participare necesită ca aceștia să vină la întâlnire pregătiți să se implice și să contribuie într-un fel. Facilitatorul întâlnirii, precum și membrii echipei, ar trebui să se angajeze cu alți membri și să le ceară părerea frecvent dacă nu oferă informații voluntare.

LUMI VIRTUALE

Lumile virtuale sunt greu de definit în termeni restrânși (Wilson, 2009). Pentru ele au fost folosite o gamă largă de denumiri, care includ lumi sociale virtuale, jocuri de rol online cu multiplayer masiv, jocuri online multiplayer și Internet 3-D (Krell, 2007). Varianta dintre nume indică gama largă de aplicații pe care o oferă lumile virtuale. Lumile virtuale sunt spații

tridimensionale în care utilizatorii interacționează între ei prin intermediul unui avatar. Avatarurile din aceste spații sunt reprezentări tridimensionale (3-D) ale utilizatorului. Sunt create de utilizator și pot apărea în orice varietate de forme, inclusiv o reprezentare umană realistă, o înfrumusețare fantezică a formei umane sau o creație complet imaginară. Mediul tridimensional în care interacționează poate fi fixat, sau poate fi deschis și generat și manipulat de către utilizator.

Există cuvinte cheie care sunt asociate cu lumile virtuale. Acestea includ Business ready, On the radar și Upcoming. Wilson (2009) a identificat o serie de lumi virtuale care sunt pregătite pentru afaceri, ceea ce înseamnă că sunt stabilite și organizațiile își folosesc serviciile. Aceste lumi virtuale pregătite pentru afaceri includ: Active Worlds, OLIVE, Protosphere, Qwaq Forums, Second Life, Web Alive și altele (Wilson, 2009). Au loc investiții substanțiale în companii implicate în furnizarea de platforme și servicii pentru lumea virtuală, de exemplu, în al patrulea trimestru al anului 2007, mai mult de 425 de milioane de dolari au fost investiți în companiile din lumea virtuală doar în Statele Unite (Tampone,
2008) .

Corporațiile din întreaga lume recunosc valoarea echipelor care lucrează în lumi virtuale pentru a ține întâlniri, a organiza cursuri sau pentru a construi prototipuri sau simulări într-un mediu de învățare sigur . Deși există o varietate de platforme de lume virtuală, în scopul acestei discuții ne vom concentra pe una, aceea fiind Second Life. Second Life nu este lipsită de critici, dar „pentru aplicații necostisitoare, necritice, Second Life este cu mult înaintea pachetului" (Wilson, 2009, p. 13). În ciuda oricăror defecte, atât organizațiile de afaceri, cât și cele educaționale folosesc Second Life pentru întâlniri, instruiri , simulări, conferințe și expoziții. Recomandările lui Wilson (2009) sunt că întreprinderile și educatorii folosesc a doua viață pentru a înțelege lumile virtuale. El recomandă să utilizați platforma în mod liniștit și privat la început și să fiți conștient de înregistrarea prin chat prin text și alte probleme de securitate.

A DOUA VIAȚA

Second Life este o lume virtuală dezvoltată de Linden Lab în 2003, care este accesibilă prin Internet. Un program gratuit numit Second Life Viewer permite utilizatorilor, numiti Rezidenți, să interacționeze între ei prin intermediul avatarurilor. Rezidenții pot explora, întâlni alți rezidenți, socializa, participa la activități individuale și de grup și pot crea și comercializa proprietăți și servicii virtuale între ei sau pot călători în întreaga lume, ceea ce rezidenții o numesc o rețea. Second Life oferă un mediu deschis care poate fi manipulat și personalizat și este disponibil pentru utilizatorii de peste 18 ani. Un instrument de modelare tridimensională este încorporat în software, care permite rezidenților să construiască obiecte virtuale (Wikipedia, 2009).

În 1999, fondatorul Linden Lab, Philip Rosedale, a dezvoltat un software care a permis utilizatorilor de computere să fie complet cufundați într-o experiență de lume virtuală de 360 de grade. Până în septembrie 2008, peste 15 milioane de utilizatori aveau conturi stabilite, iar Second Life a fost onorat la cea de-a 59-a ediție anuală a Premiilor Emmy pentru Tehnologie și Inginerie pentru promovarea dezvoltării site-urilor online cu conținut generat de utilizatori. Second life te poate duce la un loc și un eveniment la care altfel nu ai putea participa și te poate pune în contact cu oameni cu care altfel nu ai avea niciun contact.

Nu există nicio taxă pentru a crea un cont Second Life sau pentru a folosi lumea pentru orice perioadă de timp. Un abonament premium de aproximativ 10 USD pe lună facilitează accesul la un nivel sporit de asistență tehnică. Avatarurile pot lua orice formă, inclusiv să fie făcute să semene cu persoana pe care o reprezintă. Un singur cont de rezident poate avea un singur avatar la un moment dat, deși aspectul avatarului se poate schimba. Avatarurile pot comunica prin

chat local sau prin mesagerie instant globală. Second Life are o monedă internă, dolarul Linden, care poate fi folosită pentru a cumpăra, vinde, închiria sau comercializa terenuri sau bunuri și servicii cu alți utilizatori. Din cauza ratei rapide de creștere a Second Life, acesta a suferit de dificultăți legate de instabilitatea sistemului. Second Life este folosită ca platformă pentru educație de multe instituții precum colegii, universități, biblioteci și agenții guvernamentale.

Second Life încurajează angajamentul între utilizatori și oferă noi mijloace interesante pentru desfășurarea de întâlniri și conferințe, desfășurarea de focus grupuri, efectuarea cercetării clienților și recrutarea, precum și încurajarea angajamentului interactiv între colegi și publicul țintă într-un mediu captivant 3-D care include voce, text, video și alte instrumente de colaborare (Second Life Grid, 22009).

Cu Second Life, persoanele pot comunica public între ele prin text sau prin chat vocal spațial 3-D, în timp ce conversațiile private pot avea loc între grupuri desemnate sau cu texte și canale vocale individuale. Permite vorbitorilor principali să se adreseze unui întreg grup, în timp ce subgrupurile pot menține comunicarea și pot împărtăși gânduri, idei și reacții. Platforma acceptă mai multe limbi și sunt disponibili traducători în timp real . Second Life oferă o platformă sigură și puternică pentru experiențe interactive de învățare, fie într-o clasă sau într-un mediu periculos sau costisitor pentru experimentare. Le permite oamenilor să învețe limbi noi, să repete prezentări, să încerce idei noi, să exerseze abilități și funcții noi și să învețe fără risc de deteriorare sau rănire.

Second Life aduce o nouă dimensiune - evenimentelor de formare, cercetării, certificării profesionale și conformității. Cursanții pot participa la activități de team building și de formare din locații de oriunde în lume. Învățarea și interacțiunea împreună în spațiul 3-D creează sentimentul de imersiune . Această experiență comună poate îmbunătăți motivația, menținerea antrenamentului și munca în echipă ca rezultat al angajamentului senzorial sporit și al oportunității pentru activitate și comunicare colectivă . Spre deosebire de alte tehnologii de e-learning, Second Life poate aduce cursanții și instructorii lor în același spațiu „fizic" în care simt că locuiesc în aceeași lume în același timp. Utilizarea simulărilor și modelelor Second Life evită cheltuielile site-urilor de antrenament din lumea reală.

Corporațiile și instituțiile de învățământ de toate tipurile aleg platforma software sigură Second Life Grid pentru a construi lumi virtuale 3-D online. Afacerile , educația, guvernul și organizațiile nonprofit creează atât spații publice, cât și private folosind instrumentele și tehnologiile care alimentează Second Life, cea mai mare comunitate virtuală din lume. Mulți raportează o colaborare mai bună, productivitate ridicată, costuri reduse și inovație mai mare. Avantajele includ:

- Țineți întâlniri fără a părăsi biroul folosind colaborarea 3-D în timp real
- Construiți simulări de produse și procese, astfel încât participanții din întreaga lume să poată testa noi modele și concepte
- Efectuați formarea angajaților
- Oferiți seminarii și simpozioane care includ participanți la distanță
- Întâlnește-te cu parteneri globali la sediul tău virtual
- Primiți feedback despre produse de la clienți
- Implicați diferite circumscripții și strângeți fonduri
- Construiește o comunitate (Second Life Grid, 2009) .

Deși avantajele utilizării Second Life sau a altor platforme din lumea virtuală sunt interesante și pot depăși cu mult orice dezavantaje, cei care se aventurează în această arenă ar trebui să fie conștienți de potențialele provocări. Unele dintre acestea includ nevoia de echipamente și suport tehnologic adecvat, o schimbare în cultura organizațională, o curbă de învățare relativ abruptă pentru utilizatori și nevoia de timp

desemnat pentru a permite utilizatorilor să-și creeze contul și mediul virtual în care echipa se va întâlni. Un exemplu specific al modului în care utilizarea lumilor virtuale poate consuma o cantitate considerabilă de timp este văzut în procesul de creare a avatarului unui utilizator. O vizită în Second Life dezvăluie rapid nevoia oamenilor de a se reprezenta prin avatarul lor într-o manieră atractivă. Deși reprezentarea vizuală este importantă, avatarurile „arătătoare" necesită, de obicei, o perioadă destul de mare de timp pentru a se dezvolta. Este adevărat că utilizatorul poate folosi pur și simplu avatarul implicit, totuși, ar trebui să fie de așteptat ca majoritatea indivizilor să dorească să-l personalizeze într-un fel de conac atrăgător și că această personalizare este probabil să consume o cantitate considerabilă de timp. Într-un fel, acest lucru nu este diferit de îmbrăcarea adecvată pentru un mediu de lucru profesional ; cu toate acestea, adoptatorii ar trebui să se aștepte la o investiție mai mare de timp pentru acest demers decât este necesar pentru a pune pur și simplu o suită de afaceri. Dacă o -organizație adoptă utilizarea tehnologiei lumii virtuale și folosește procese sistematice și eficiente pentru a-și ajuta utilizatorii să depășească aceste provocări, atunci acestea se pot dovedi de fapt minore în comparație cu recompensele.

Planificarea și construirea unei lumi virtuale poate fi complicată, dar Second Life face procesul relativ simplu. Iată cum să o faci.

- Planificați bine. Este important să identificați clar obiectivele și scopurile proiectului. Înțelegeți ce doriți să realizați, cine doriți să implicați și rentabilitatea investiției la care vă așteptați. Aveți nevoie de sprijin executiv cu activitățile din Lumea Virtuală dacă doriți să aveți experiențe de succes în lume.
- Înțelegeți cerințele tehnice. Unele organizații au politici stricte de firewall care împiedică Second Life să ruleze pe computere de afaceri sau guvernamentale . Poate fi necesar să colaborați cu departamentul IT pentru a autoriza Second Life în rețea. Ca și în cazul tuturor aplicațiilor de tip tridimensional , Second Life funcționează cel mai bine pe computere mai noi cu plăci grafice avansate.
- Alăturați-vă Second Life. Accesați pagina de înscriere și înregistrați-vă. Trebuie să alegeți un av atar standard, un nume în lume și să furnizați informații de contact de bază înainte de a putea descărca vizualizatorul Second Life. Vizualizatorul Second Life este browserul tău Second Life.
- Învață să lucrezi într-un spațiu virtual. După ce descărcați Second Life Viewer, intrați în mediul Second Life de pe Orientation Island. S-ar putea să vă pară și să vă pară necunoscut. Cea mai bună resursă pentru -gineri se află în secțiunea Suport.
- Proiectează-ți avatarul. Un avatar este o reprezentare virtuală a ta. Folosind avatarul tău de bază, poți schimba aproape fiecare element de la dimensiunea corpului la culoarea părului la îmbrăcăminte și multe altele.
- Găsiți un furnizor de soluții. Second Life are o comunitate de peste 300 de Furnizori de soluții pentru a vă ajuta să planificați, să proiectați și să construiți un mediu personalizat în Second Life care să se potrivească scopurilor dvs. Pentru a găsi un furnizor de soluții, căutați în Directorul furnizorilor de soluții.
- Cumpărați teren. Cumpărați teren sau spațiu unde vă puteți construi spațiul de lucru sau de învățare. Cumperi teren de la Magazinul de Pământ.
- Ajutor. Dacă ați dat peste cap, baza de cunoștințe Second Life și Second Life Wiki au o mulțime de informații despre cum să creați și să conduceți o afacere în Second Life.

STUDIU DE CAZ

Multe organizații folosesc tehnologia lumii

virtuale pentru a se angaja într-o interacțiune semnificativă cu alții, iar IBM este una dintre cele mai importante. Investiția IBM în lumile virtuale este semnificativă. Ei au mii de angajați care folosesc mai multe tehnologii ale lumii virtuale în mod regulat. IBM construiește centre de date virtuale verzi și organizează conferințe interne mari. Acad emy of Technology a IBM are 300 de membri în cadrul organizației care definesc agenda tehnică pentru companie.

Un exemplu care evidențiază unele dintre beneficiile utilizării lumilor virtuale este utilizarea Second Life de către IBM pentru a desfășura o conferință virtuală. Provocarea a fost de a determina cum să țină două întâlniri de mai multe zile, fiecare pentru 150-300 de angajați IBM din zeci de țări, fără a fi nevoie ca nimeni să călătorească. Soluția a fost să ruleze o versiune a Second Life în spatele firewall-ului corporativ al IBM și să găzduiască evenimentele în întregime virtual. Angajații au participat la activități de conferință, cum ar fi note cheie, sesiuni de discuții, sesiuni de poster și oportunități de creare de rețele.

IBM estimează că au economisit aproximativ 250.000 USD prin organizarea virtuală a conferinței Virtual Worlds for Business. Karen Keeter, un purtător de cuvânt al grupului IBM Digital Convergence, raportează că tot participanții la eveniment au costat timp și mult mai puțin decât ar fi călătorit la o conferință fizică. Adunarea generală anuală (AGM) a avut loc timp de 3 zile, cu 120 de sesiuni de poster, evenimente sociale și peste 300 de participanți înregistrați pentru zeci de țări diferite. Se raportează că implicarea a fost ridicată, conferința a avut loc 4 ore dimineața și 4 ore seara în fiecare zi. Conferința virtuală a înregistrat o creștere de peste 100% a prezenței față de anii precedenți. Oamenii s-au petrecut în piața virtuală și în alte zone sociale unde au avut loc apeluri video conferințe și rețele.

IBM a chestionat participanții la conferință și i-a întrebat cum se compară conferința virtuală cu conferințele față în față pe următoarele patru niveluri: conținut, stil de prezentare, învățare și rețea. Rezultatele au fost surprinzătoare și foarte pozitive în ceea ce privește utilizarea lumilor virtuale. Participanții au răspuns după cum urmează: 96% au spus că conținutul a fost același sau mai bun; 85% au spus că stilul de prezentare a fost același sau mai bun; 78% au spus că învățarea a fost la fel sau mai bună; iar 62% au spus că rețeaua este aceeași sau mai bună. Aceste rezultate sunt impresionante.

Un rezumat executiv al experienței IBM este intitulat *A Fifth of the Cost, and No Jet Lag.* Raportul afirmă că la sfârșitul anului 2008 IBM a organizat o conferință mondială virtuală și o întâlnire anuală găzduite într-un mediu securizat Second Life, cu un spațiu de conferințe special conceput de IBM pentru conferințe, sesiuni de lucru, un centru de date verde simulat, o bibliotecă și diverse zone pentru adunarea comunității. Participanților li s-a oferit instruire înainte de conferință cu privire la elementele de bază ale Second Life pentru a-i face să comunice și să navigheze confortabil în mediul înconjurător. IBM estimează că rentabilitatea investiției pentru Conferința Mondială Virtuală a fost de aproximativ 320.000 USD, iar întâlnirea anuală a costat o cincime din costul unui eveniment din lumea reală. Mulți angajați IBM au fost transformați în susținători ai lumii virtuale. Ei și-au dat seama că mediile virtuale sunt mult mai mult decât un mediu de joc interesant sau un instrument de rețele sociale. Mediile virtuale au potențialul de a schimba modul în care se desfășoară afacerile la nivel global și merită explorate în profunzime (Studii de caz Second Life Grid, 2009).

CONCLUZIE

Formele noi și emergente de tehnologii influențează modul în care oamenii interacționează și lucrează în cadrul organizațiilor . Echipele virtuale sunt activate de tehnologii care permit partajarea de text, audio, video și spații de lucru într-un mediu virtual. Este important să alegeți tehnologii adecvate pentru a sprijini eforturile de colaborare. În unele cazuri, utilizarea lumilor virtuale (de exemplu, Second Life) poate

fi o medie adecvată și eficientă. În alte situații, cel mai bine ar fi să folosiți tehnologii alternative care au o curbă de învățare mai mică decât cele necesare în lumile virtuale sau mai puțin o - investiție organizațională. Cu toate acestea, eficacitatea și succesul echipei virtuale se bazează pe mai mult decât doar instrumente tehnologice. Realizarea acestor echipe depinde de tipurile de procese, practici și stimulente care le ghidează munca, care promovează un simț al obiectivelor comune și al comunității și care hrănesc motivația individuală și de grup.

REFERINȚE

Brown, MK, Huettner, B. și James-Tanny, C. (2007). *Gestionarea echipelor virtuale.* Plano, TX: Wordware Publishing, Inc.

Cooperrider, DL, Sorensen, PF, Yaeger, T F., & Whitney, D. (2001). *Anchetă apreciativă: o direcție emergentă pentru dezvoltarea organizației.* Champaign, IL [C.]. *Editura Stipes, L,* L.

Creese, EL (2003). *Dinamica grupului și învățarea într-o comunitate virtuală de învățare comportamentală organizațională: cazul a șase echipe virtuale de învățare între egali.* Melbourne, Australia: UltiBase, Universitatea RMIT.

Dani, SS, Burn, ND, Backhouse, CJ și Kochhard, AK (2006). Implicațiile culturii organizaționale și ale încrederii în lucrul echipelor virtuale. PROC. *IMechE, 220,* Part B: J. Engineering Manufacture.

Davis, D., & Scaffidi, N. (2007). *Conducerea echipei virtuale.* Lucrare prezentată la reuniunea anuală a Asociației Internaționale de Comunicare, San Francisco, CA. Preluat la 1 martie 2009, de pe www.allacademic.com

De Pillis, E., & Furumo, K. (2007). Numărarea costurilor echipelor virtuale. *Comunicările A CM, 50* (12), 93-95. doi:10.1145/1323688.1323714

Galbraith, MW, Sisco, BR și Guglielmino, L. M. (1997). *Administrarea de programe de succes pentru adulți. Promovarea excelenței în - educația adulților, comunitară și continuă.* Boca Raton, FL: Krieger Publishing Co.

Knowles, MS (1980). *Practica modernă a educației adulților: de la pedagogie la andragogie.* New York: Cambridge.

Krell, E. (2007, noiembrie). Provocări de resurse umane în lumile virtuale. *Revista HR.*

Merriam, SB, Caffarella, S. & Baumgartner (2007). *Învățarea la vârsta adultă* . San Francisco: Jossey-Bass.

Nunamaker, JF, Reinig, BA, & Briggs, RO (2009). Principii pentru munca în echipă virtuală eficientă. *Comunicările ACM, 52* (4), 113-117. doi:10.1145/1498765.1498797

Odgers, P. (2005). *Conducerea biroului administrativ (13e).* Mason, OH: Thomson Corporation, Sud-Vest.

Parker, G. (2007). *Munca în echipă și întâlniri de echipă: noua realitate.* Preluat la 12 octombrie 2008, de la http://www.glennparker.com/Freebees/TeamworkandTeamMeetings.html

Roebuck, DB, Brock, SJ și Moodie, DR (2004). Folosind o simulare pentru a explora provocările comunicării într-o echipă virtuală. *Business - Communication Quarterly, 67* (3), 359-367. doi:10.1177/1080569904268083

SecondLife Grid. (2009). Preluat la 13 mai 2009, de la http://secondlifegrid.net/slfe/corporations-use-virtual-world

Studii de caz Second Life Grid . (2009). Preluat la 15 mai 2009, de la http://secondlifegrid.net/casestudies/IBM

Shachaf, P., & Hara, N. (2005). Eficacitatea echipei în medii virtuale: O abordare ecologică. În Ferris, SP, & Godar, S. (Eds.), *Teaching and learning with virtual teams* (pp. 83-108). Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Tampone, K. (2008, 18 aprilie). Companiile, - colegiile folosesc lumi virtuale ca instrumente de

instruire. *The Central New York Business Journal.*

Thompson, K., (2005). Cele șapte convingeri ale echipelor performante. *Bondarul, Caracteristicile echipelor bio,* (71).

Thompson, K. și Good, R. (2005, 9 noiembrie). *Manifestul Bioteaming: O nouă paradigmă pentru echipele de afaceri virtuale, conectate în rețea.* Preluat la 14 noiembrie 2008, de la http://changethis.com/19 . BioteamingManifesto

Wikipedia. (2009). Preluat la 15 aprilie 2009, de la http://en.wikipedia.org/wiki/Second_Life

Wilson, N. (2009). *Lumi virtuale pentru afaceri.* Zebră inteligentă. Preluat la 2 mai 2009, de la http://cleverzebra.com/book.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Interogarea apreciativă: Interogarea apreciativă (AI) se referă la căutarea a ceea ce este mai bun în oameni, organizații și lumea din jurul nostru. Implica descoperirea a ceea ce are loc atunci când o organizație și oamenii săi sunt cei mai vii, cei mai eficienți și cei mai pozitivi despre viitor. AI caută să construiască o uniune constructivă între oameni și ceea ce ei văd ca realizări trecute și prezente , atuuri, potențiale neexplorate, inovații, puncte forte, gânduri ridicate, oportunități, momente de vârf și viziuni trăite asupra viitorului.

Avataruri: Avatarurile sunt reprezentări virtuale tridimensionale (3-D) ale utilizatorului. Sunt create de utilizator și pot apărea într-o varietate de forme, inclusiv o reprezentare umană realistă, o înfrumusețare fantezică a formei umane sau o creație imaginară.

Bioteaming: Bioteaming este un concept dinamic folosit pentru a spori eficacitatea echipei. Bioteaming înseamnă construirea de echipe organizaționale care funcționează pe baza principiilor naturale care stau la baza celor mai de succes echipe ale naturii.

Second Life: Second Life este o lume virtuală dezvoltată de Linden Lab în 2003, care este accesibilă prin Internet. Second Life este o modalitate gratuită sau ieftină pentru oameni, numiți rezidenți, de a interacționa între ei prin intermediul avatarurilor. Rezidenții pot explora, întâlni alți rezidenți, socializa, participa la activități individuale și de grup și pot crea și comercializa proprietăți și servicii virtuale între ei sau pot călători în întreaga lume, ceea ce se numește grilă. Second Life oferă un mediu deschis care poate fi manipulat și personalizat. Second Life încurajează implicarea între utilizatori și poate fi adaptat pentru utilizare cu o mare varietate de public.

Dinamica echipei: Interacțiunea dintre și între membrii echipei în timp ce aceștia se angajează și lucrează împreună pentru un obiectiv comun.

Mediu virtual: un cadru non-fizic în care indivizii interacționează și lucrează. Mediile virtuale sunt de obicei bazate pe computer și se bazează pe Internet pentru funcționalitate.

Echipe virtuale: Grupuri intenționate compuse din indivizi identificați care au talente/abilități/cunoștințe speciale legate de obiectivele echipei. Echipele virtuale sunt grupuri de oameni cu înaltă calificare reunite într-un mediu virtual pentru a valorifica caracteristicile unice ale fiecărui membru . Echipele virtuale sunt o componentă importantă a multor organizații corporative și educaționale și au evoluat în mare parte datorită globalizării, tehnologiei și schimbărilor demografice.

Lumi virtuale: Lumile virtuale sunt spații online tridimensionale în care utilizatorii interacționează între ei prin intermediul unui avatar. Corporațiile din întreaga lume recunosc valoarea echipelor care lucrează în Lumile Virtuale pentru a ține întâlniri, a desfășura cursuri sau pentru a construi prototipuri sau simulări într-un mediu de învățare sigur. Există o varietate de platforme pentru lumea virtuală și mai multe sunt dezvoltate sau îmbunătățite într-un ritm rapid.

Această lucrare a fost publicată anterior în Virtual Environmentsfor Corporate Education: Employee Learning and Solutions, editată de William Ritke-Jones, pp. 247-263, copyright 2012 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 23
Evaluarea structurii corporative pe baza analizei rețelelor sociale

Sebastian Palus
Universitatea de Tehnologie din Wroclaw. Polonia

Przemyslaw Kazienko
Universitatea de Tehnologie din Wroclaw. Polonia

Radoslaw Michalski
Universitatea de Tehnologie din Wroclaw, Polonia

ABSTRACT

Analiza rețelelor sociale oferă rapoarte și comparații utile, care pot sprijini managementul resurselor umane corporative. În acest capitol sunt prezentate și discutate mai multe idei, măsurători, interpretări și metode de evaluare, în special detectarea grupului, gradul de centralitate, analiza locației, suportul pentru managementul proceselor, analiza dinamică și rețelele sociale.

INTRODUCERE

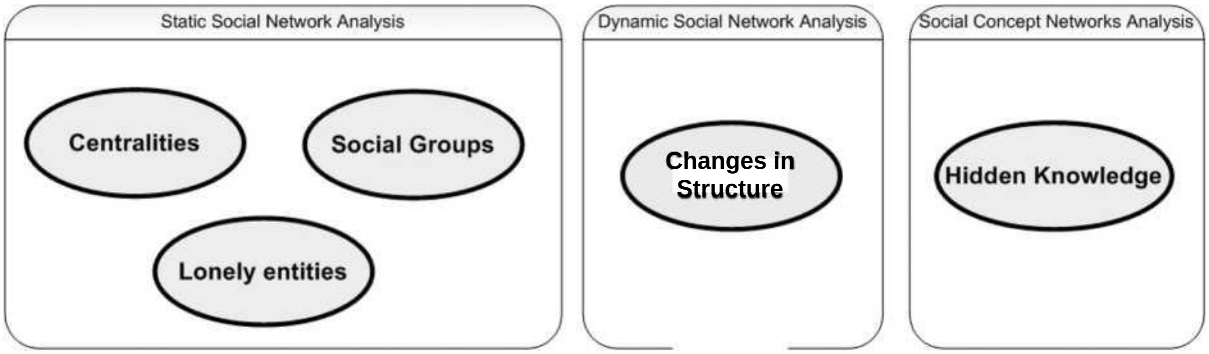
În ultimii ani, corporațiile au evoluat de la seturi de unități individuale la ființe sociale colaboratoare. Companiile recente implementează diverse idei pentru a-și ajuta angajații să se cunoască și să coopereze între ei și, prin urmare, să își îmbunătățească performanța muncii. Unele dintre ele sunt evenimente de integrare a companiei, excursii și site-uri sociale intranet mai proaspete, precum și mai puțin costisitoare.

Prin urmare, oamenii intră în diverse relații datorită activităților lor diferite. Pe baza acestor relații, poate fi creată o rețea socială tipică care descrie conexiunile organizaționale. Aceste conexiuni sociale între angajați pot fi extrase din datele despre comunicare pură, cum ar fi schimbul de e-mail, apeluri telefonice, mesagerie instant sau teleconferințe. Această lucrare descrie o abordare generală a rețelelor sociale pentru a ajuta la analiza fluxului de cunoștințe în organizație (Musial, 2008) și, prin urmare, pentru a sprijini managementul corporativ.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch023

Fiecare companie sau organizație poate fi - comparată cu un organism viu (Gloor, 2004). Ca și în natură, fiecare unitate este dependentă de

Figure 1. Social network analysis in organization



altele și doar în totalitate formează cu adevărat un sistem complet. Cu toate acestea, partea esențială a corpului uman este sistemul nervos care conduce și supraveghează toate celelalte procese. Rolul similar îl joacă fluxul de cunoștințe pentru ciclul de viață corporativ. Astfel, analiza și optimizarea eficienței comunicării în cadrul organizației este foarte importantă. O astfel de analiză poate detecta anomalii invizibile și poate sugera unele îmbunătățiri în gestionarea politicilor corporative, a structurii ierarhice și a abordării sociale a angajaților, ceea ce poate duce, de exemplu, la obținerea unui avantaj competitiv, făcând organizația mai flexibilă. sau mai prietenos cu angajații săi.

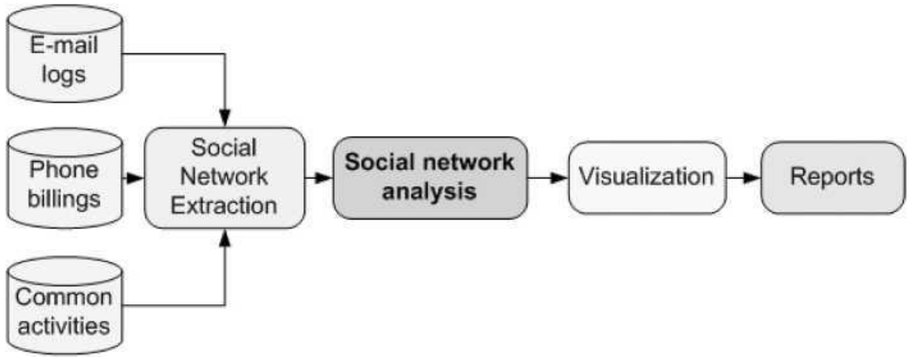
ABORDAREA REȚELEI SOCIALE A EVALUAREA CORPORATIVĂ

Extragerea rețelelor sociale

O rețea socială corporativă poate fi extrasă din diferite sisteme IT utilizate în organizație, în special din comunicarea internă, cum ar fi jurnalele de e-mail, facturile telefonice și din activități comune, de exemplu, evenimente, întâlniri, proiecte etc. Alte surse pentru extragerea rețelei sociale pot fi forumurile comunității intranet și locația fizică a locurilor de muncă, adică faptul de a sta în aceeași cameră de birou.

Un proces de generare a rețelei sociale necesită determinarea obiectelor care leagă oamenii - concentrând activitățile umane. Acestea pot fi un mesaj de e-mail, pentru care se pot distinge două roluri ale utilizatorilor

Figure 2. System architecture overview



: expeditor de e-mail și destinatar de e-mail. Unii destinatari suplimentari extrași din câmpurile „Către”, „Cc”, „Bcc” pot, la rândul lor, să afecteze relațiile forte. Un obiect de apel telefonic poate fi tratat în mod similar cu rolurile de apelant și receptor. Aceste două tipuri de obiecte (e-mail și apeluri) sunt un exemplu de relații directe în care actorii prin comunicarea lor reciprocă știu direct despre conexiunile lor.

În cazuri specifice, poate fi necesar să se - efectueze o procesare preliminară suplimentară asupra membrilor rețelei sociale. De exemplu, dacă cea mai mare parte a corespondenței CEO-ului este trimisă de secretar folosind adresa de e-mail proprie a secretarului, atât secretarul, cât și CEO-ul pot fi tratați ca o singură entitate socială - un singur nod de rețea, în funcție de cerințele generale de analiză. Un alt exemplu este corespondența automată trimisă de diferite tipuri de aplicații , care nu are nicio semnificație importantă în rețeaua socială - acele entități (noduri) pot fi eliminate din analiza ulterioară, deoarece nici măcar nu există în ierarhia corporativă.

Alte obiecte sunt de tip container. Oamenii sunt conectați indirect prin ei, fiind parte a unei activități și nu este sigur că au comunicat deloc direct. Aceste obiecte sunt evenimente/întâlniri/proiecte comune la care unii angajați pot participa. De exemplu, dacă doi angajați sunt ambii membri ai echipei în același proiect, se crede că aceștia sunt într-o relație socială comună. Aceeași abordare se poate aplica și în cazul apartenenței la grupuri de sistem Active Directory sau ERP, discuțiilor pe forum și chiar colegilor din birou.

Comparație cu ierarhia corporativă

În majoritatea structurilor sistemelor informaționale corporative, serviciile de directoare sunt utilizate pentru a reflecta ierarhia internă (Carter, 2003). Aceste servicii de director permit administratorului să construiască un arbore ierarhic de unități organizaționale, departamente, echipe și indivizi; frunzele din acest arbore sunt angajați singuri. Cea mai comună implementare a serviciilor de directoare LDAP/X.500 este Microsoft Active Directory (Iseminger, 2000). Presupunând că informațiile conținute în structura directorului sunt corecte și actualizate, ierarhia organizațională derivată din Microsoft Active Directory poate fi utilizată direct în comparații structurale, Figura 3. Această comparație confruntă structura organizațională cunoscută și vizibilă (extrasă de exemplu din Microsoft Active Directory) cu relațiile sociale reale, dar invizibile, calculate din comunicare și activități comune (structura rețelei sociale).

În cazul în care organizația nu deține un serviciu de directoare (sau este învechit), există și alte opțiuni disponibile: extragerea acestei structuri din sistemul de resurse umane sau chiar importarea manuală a ierarhiei corporative din documentele organizaționale.

Figure 3. Social network vs. corporate hierarchy

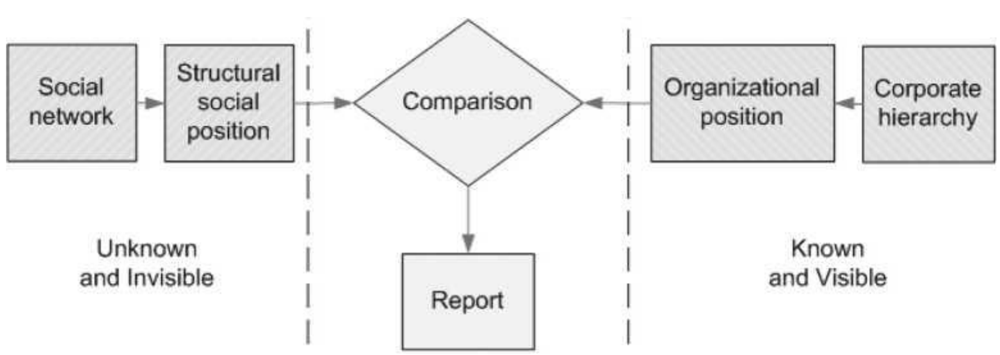
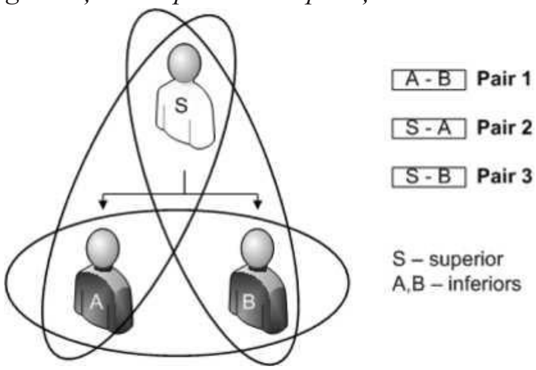


Figura 4. Extragerea perechilor din ierarhia organizațională pentru comparație



Având atât structura formală a organizației, - cât și structura rețelei sociale, putem estima echivalența acestora. Pentru a fi mai precis, am dori să știm dacă pozițiile și rolurile actorilor din structura rețelei corespund rolurilor și pozițiilor lor oficiale. În concluzie, toate datele necesare pot fi împărțite în două grupe: a) datele necesare construirii rețelei sociale, b) datele suplimentare pentru analize comparative. Rețineți că ambele tipuri de surse pot fi procesate automat utilizând datele disponibile în sistemele IT adecvate.

Metode de măsurare a echivalenței

Două abordări principale ale măsurătorilor echivalenței dintre structura corporativă (ierarhie) și rețeaua socială (grafic): comparație pe perechi sau pe rânduri de angajați.

În loc să ia în considerare întreaga rețea, prima metodă se concentrează pe compararea angajaților în perechi. Oamenii dintr-o pereche trebuie să fie foarte apropiați în ierarhia organizațională și fie sunt în relația directă superior-inferior (Perechea 2 și 3 din Figura 4), fie sunt la același nivel și au același supervizor direct (Perechea 1 din Figura 4). Apoi, pentru ambii membri ai perechii, analizăm diferența dintre măsurile lor sociale, de exemplu, gradul de centralitate, coeficientul de grupare etc. Aceste măsuri pot fi comparate separat sau ponderate și combinate așa cum se propune în (Rowe, 2007) (Figura 5). Se presupune că perechile în care valorile sociale diferă mai mult decât un anumit prag se află la diferite niveluri ale ierarhiei. În rest, dacă scorul social este similar, înseamnă că sunt chiar și în ceea ce privește structura organizatorică. Compararea acestora cu ierarhia reală va evidenția anomalii, de exemplu, atunci când un superior este la nivelul inferiorului sau chiar mai jos.

A doua propunere compară două ranguri, de exemplu folosind metode de comparație bine stabilite (Fa gin, 2003): coeficientul de concordanță al lui Kendall (Kendall, 1948) sau corelația rangului lui Spearman (Spearman, 1904/1987). Aceste măsuri de corelare a rangului răspund la întrebarea cât de asemănătoare sunt ierarhia corporativă (primul rang) și rețeaua socială (al doilea rang) în organizație. Primul rang este derivat direct din ierarhia corporativă - fiecărui nivel al ierarhiei ar trebui să aibă ponderi atribuite, începând de la nivelul superior (rădăcina arborelui) până la cel mai de jos (frunze). Ulterior, aceste ponderi sunt atribuite tuturor angajaților care lucrează la anumite niveluri. Deci, probabil, în fruntea primului rang va fi CEO, apoi directori, manageri și angajații obișnuiți de jos. Al doilea rang este construit folosind analiza rețelelor sociale (SNA) și una sau mai multe metrici structurale privind importanța nodului. O metrică exemplificativă combinată și

Figure 5. Difference between social measures: centrality degree (1), clustering coefficient (2) and combined (3)

(1) $Diff_{Cen\ A\text{-}B} = Cen_A - Cen_B$

(2) $DiffciuA.B = Clu_A - Clu_B$

(3) $Diff_{Comb}A\text{-}B = Cen_A \blacksquare w_{Cen} + Clu_A \blacksquare w_{au} - Cen_B\text{-}\ w_{Cen} + Clu_B \blacksquare w_{clu}$

Cenx — centrality degree for node X;
Cluy - clustering coefficient for node X;
My - *weight for measure y.*

normalizată (Scor social) este propusă în (Rowe, 2007) și poate fi folosită pentru a construi rangul rețelei sociale. Dacă rezultatul comparației de rang (coeficientul lui Kendall sau Spearman) este aproape de tol, ambele ranguri par a fi foarte asemănătoare. Înseamnă că structura corporativă și rețeaua socială corespund bine între ele. Dacă rezultatul este aproape de 0, nu există aproape nicio asemănare între ambele structuri.

Cu toate acestea, după cum s-a menționat în secțiunea Concluzii , decizia privind modificările în structura corporativă nu ar trebui să fie luată automat pe baza rezultatelor metricii de echivalență propuse.

ANALIZA STATICĂ A REȚELELOR SOCIALE

Centralități

Există mai multe măsuri structurale care pot fi aplicate analizei statice a rețelelor sociale (SNA). Beneficiul principal al aplicării analizei teoriei grafurilor la rețelele sociale este identificarea celor mai importanți actori (Kazienko, 2009; Musial, 2009; Wasserman, 1994). Într-o măsură, un nod central al graficului este cel cu cel mai mare număr de conexiuni la alte noduri. Prin urmare, o persoană centrală în rețeaua socială este cea mai populară persoană din anumite comunități (centralitate locală) sau din întreaga rețea (centralitate globală) (Klein, 2004; Scott, 2000). Totuși, scopul principal al conceptului prezentat în această lucrare nu este de a detecta astfel de actori, ci de a evidenția diferențele dintre poziția socială invizibilă (extrasă din rețeaua socială pe cale analitică) și poziția oficială, vizibilă în structura organizațională. Se bănuiește că cei mai importanți oameni din corporație ar trebui să fie probabil directorii de departament sau liderii de echipă. Ce se întâmplă dacă mai sunt alți oameni cu un grad de centralitate mai mare decât ei? Concluziile pot fi ambigue. Ar putea însemna că există unii „lideri naturali ascunși" care s-ar putea să nu-și îndeplinească potențialul și rolul lor în ierarhia oficială poate fi prea scăzut (Balkundi, 2005). Cu toate acestea, poate însemna și contrariul; poziția de lider real este prea mare pentru abilitățile sale. Depinde de scara diferenței dintre gradul de centralitate al liderului real și al celui potențial. Dacă această diferență este mică, probabil că nu există niciun motiv pentru a aplica modificări în structura organizațională. De exemplu, poate exista o secretară care gestionează majoritatea cazurilor de afaceri pentru lider. Cu toate acestea, dacă diferența este mare, este foarte probabil ca unele schimbări serioase în structura ierarhiei să fie efectuate pentru a optimiza performanța echipei. (Figura 6)

Grupuri sociale

O rețea socială poate fi împărțită în grupuri mai mici (subgrafe, comunități). Structurile echivalente din ierarhia corporativă sunt subarbori de echipe și departamente. Ca rezultat, analiza corporativă a grupurilor include compararea grupurilor de rețele sociale și a subarborilor ierarhici pentru a detecta diferențele. Unul dintre scenariile posibile în acest caz este atunci când o persoană este mai conectată la ceilalți membri ai echipei din rețeaua socială decât provine din ierarhia organizațională. Ca și în exemplul din secțiunea anterioară, setul posibil de acțiuni pentru management depinde de diferența dintre punctele forte ale legăturilor cu propriul grup față de punctele forte ale legăturilor cu alte grupuri. Dacă această diferență este semnificativă, atunci sistemul poate sugera mutarea acestui angajat într-un alt departament/echipă pentru a-și îmbunătăți eficiența. (Figura 7)

Un alt scenariu este legat de ideea dezvoltării inteligenței roii sub forma rețelelor de inovare colaborativă (Gloor, 2004; Gloor, 2006). Grupurile, care nu sunt prezente în

Ierarhia corporativă poate fi recunoscută ca - inițiative de colaborare independente și, dacă i se oferă mână liberă și un mediu prietenos, poate

Figure 6. Comparison between two structures: an organizational hierarchy and a social network graph (employee B has higher centrality measure than his superior S)

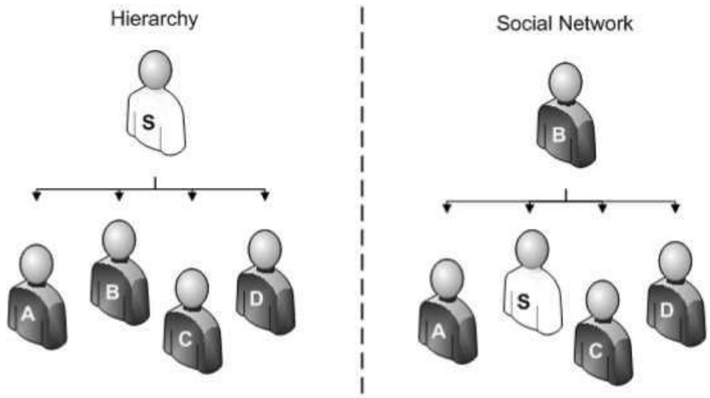
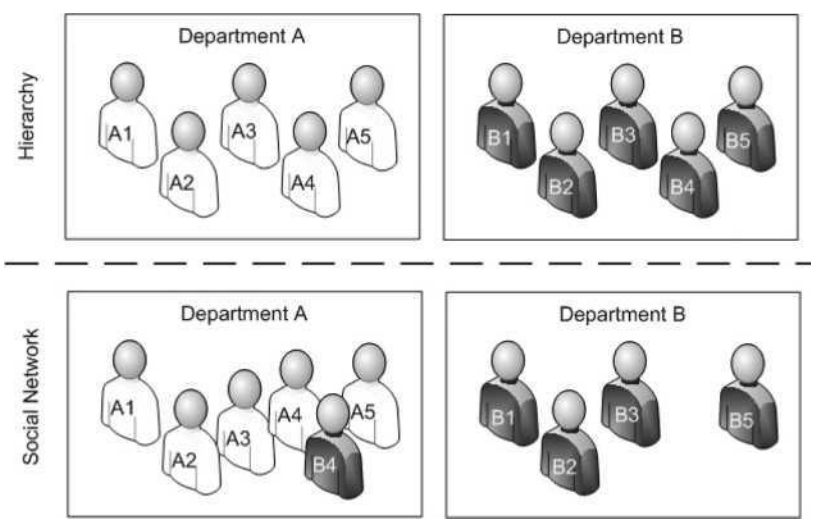


Figure 7. An illustration of group comparison shows anomalies (B4 has stronger relationship with Department A)



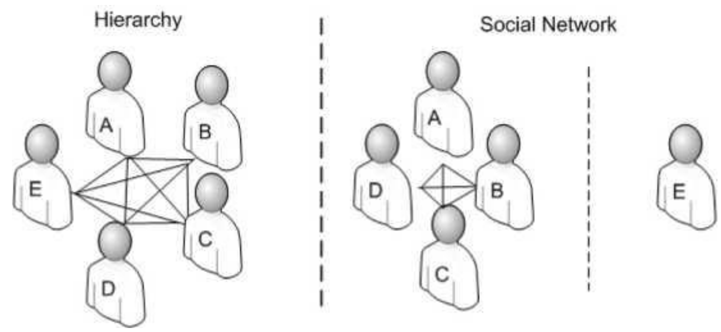
duce la crearea de idei noi și proaspete. Un exemplu perfect de astfel de structură este comunitatea dezvoltatorilor de kernel Linux, unde membrii diferitelor corporații din întreaga lume lucrează împreună la idei noi și duc dezvoltarea cunoștințelor la un nivel superior în funcție de interesele lor (Lee, 2000).

Entități singuratice

În fiecare societate, există „outliers” - oameni care nu se potrivesc bine în grupul lor. Astfel de actori pot fi ușor detectați în rețeaua de socializare. Datorită legăturilor lor slabe cu alți oameni, de obicei sunt departe de centrele rețelei (Musial, 2009). Potrivit studiilor psihologice, este evident că munca în echipă nu funcționează bine din cauza lor. Cu excepția cazului în care sunt adevărate genii, este necesar să aflați motivele acestui comportament făcând intern

investigaţie şi luaţi măsuri pentru a o rezolva, de exemplu, mutaţi-i într-o altă echipă sau concediaţi. (Figura 8)

Figure 8. A lonely entity E in the social network



Suport pentru managementul proceselor

În zilele noastre, tot mai multe companii își - transformă propriul stil de management pentru a fi mai orientate spre proces. Pentru a-l realiza, cunoştinţele dobândite prin analiza statică a rețelelor sociale pot fi de mare ajutor personalului de conducere. Dacă o companie are deja propriile procese definite într-un mod formal și aceste procese pot corespunde diferitelor straturi ale rețelei sociale, o analiză poate arăta dacă sunt cu adevărat utilizate. De exemplu, dacă un proces ar trebui efectuat în grupul de trei angajați pe un strat ales, existența căii ordonate între acești angajați poate confirma (dar nu cu siguranță) că acest proces funcționează. Totuși, dacă nu există o astfel de cale, conducerea companiei trebuie să efectueze câtiva paşi pentru a afla de ce procesul eșuează și pentru a remedia această problemă: să reproiecteze procesul sau să oblige angajații să urmeze procedurile.

Analiza locației

Pe lângă managementul structurii ierarhice și selecția corectă a angajaților, companiile trebuie să se confrunte cu încă o problemă. Dacă am considera organizațiile mai mari decât micile afaceri de familie, unde angajații sunt numărați în sute sau mii, alocarea optimă a birourilor apare ca o problemă semnificativă. Este foarte important să se stabilească o comunicare eficientă între două departamente care colaborează strâns, cât mai uşor posibil, aşezându-şi birourile unul lângă celălalt. În timp ce relațiile strânse dintre, de exemplu, departamentele de vânzări și cele financiare sunt destul de evidente, unele alte legături între departamente pot să nu fie atât de clare. Aici analiza rețelei sociale poate fi de mare ajutor. O comunicare frecventă între două grupuri sociale indică faptul că acestea au multe lucruri în comun. Aceștia pot lucra la același proiect, pot discuta unele probleme financiare sau pot planifica viitoare mișcări de marketing. Cu toate acestea, colaborarea la distanță poate fi mai puțin eficientă dacă birourile lor sunt departe unul de celălalt, chiar și în clădiri diferite. Raportul detaliat al SNA poate evidenția puterea relațiilor dintre departamente întregi și, după confruntarea cu locațiile fizice, poate facilita unele ajustări. Departamentul A poate fi mutat mai aproape de departamentul B pentru a le îmbunătăți comunicarea. Departamentul C, la rândul său, a cărui legătură cu A este mult mai slabă, poate fi plasat în locația în care membrii săi pot discuta cu uşurință detaliile proiectului cu departamentele D și E folosind o nouă sală de conferințe într-o altă parte a clădirii. Posibilitățile sunt limitate doar de infrastructură.

ANALIZA DINAMICĂ A REȚELEI SOCIALE

Studierea dinamicii schimbărilor din rețelele sociale de-a lungul timpului este în prezent unul dintre cele mai interesante subiecte de cercetare (Wasserman, 1994). Chiar și în medii stabile, rețelele sociale evoluează. Oamenii stabilesc noi prietenii, precum și pe alții. Oricum, această lucrare se concentrează pe schimbările cauzate de managementul resurselor umane. Mutarea angajaților în alte echipe/departamente, angajarea de noi lucrători, concedierea altora, promovarea,

retrogradarea - toate aceste acțiuni au un impact direct uriaș asupra structurii rețelei sociale. De obicei, este nevoie de ceva timp pentru a colecta datele adecvate, dar după ce se întâmplă, managerii au o cunoaștere foarte puternică a regulilor care leagă managementul HR cu structura socială corporativă. Analiza dinamicii rețelei sociale, care este extrasă din datele pe termen lung despre activitățile utilizatorilor și comunicare, oferă răspunsuri la câteva întrebări dificile. Ce angajați ar trebui promovați? Care ar trebui retrogradate? Ce oameni ar trebui concediați pentru a-i întări pe ceilalți și legăturile lor sociale? Ce lucrători ar trebui să fie repartizați într-un nou proiect? Cu cât sunt disponibile mai multe și diverse date pentru analiză, cu atât mai bună precizie a predicției.

Cu toate acestea, durata perioadei analizate este crucială pentru rezultatele finale din cauza factorilor interni sau externi. Trebuie remarcat faptul că pot exista unele departamente care nu sunt atât de active în anumite perioade, crescând interacțiunile lor în alte perioade. De exemplu, departamentul de control ar putea fi în contact intens cu aproape toate departamentele în timp ce creează bugetul pentru anul următor, în timp ce pentru restul anului, ar putea comunica doar cu câteva persoane cheie ale companiei. Aceeași situație se poate observa și în cadrul departamentului de calitate, care menține periodic conexiuni în vederea efectuării de audituri interne sau externe. Astfel, fereastra de analiză în acest caz ar trebui să fie suficient de mare pentru a aduna astfel de nereguli de activitate sau pentru a afla dacă procesele de lungă durată sunt efectuate corect. Pe de altă parte, o astfel de fereastră mare poate elimina modificările recente dinamice, care nici nu sunt dorite. Una dintre abordările propuse este ponderarea conexiunii sociale cu factorul timp, astfel încât activitățile recente să fie ponderate mai mult decât cele mai vechi (Kazienko, 2009).

REȚELE DE CONCEPTE SOCIALE (SCN)

Hărțile conceptuale sunt structuri care arată ce termeni sunt conectați între ei prin apariția concomitentă în același obiect, cum ar fi mesajul de e-mail (Canas, 2005; Novak, 2008). Rețelele sociale de concept este o idee de alăturare a hărților conceptuale cu rețele sociale în care relația dintre actori se bazează pe mesaje de e-mail și activități comune. Puterea relației este calculată din frecvența de utilizare a termenilor/expresiilor date din obiectele de legătură. De fapt, toate analizele specifice SN pot fi aplicate rețelelor de concepte sociale. Interpretarea lor este ușor diferită, totuși. De exemplu, în acest tip de rețea socială, gradul de centralitate identifică actorii cu cele mai înalte cunoștințe pe o anumită temă, experți.

Odată declarate cuvinte cheie specifice unui anumit proiect, rețeaua de concept social arată imediat persoane cu expertiza relevantă pentru acesta. După ce le comparăm cu grupul de persoane alocate oficial proiectului, este posibil să dezvăluiți actori cu „cunoștințe ascunse”, adică persoane care nu fac parte oficial din proiect, dar sunt considerate social a fi utile. Poate fi un semn pentru conducere să adauge acești experți la acest proiect și la viitorul. Aceeași analiză va expune și membrii proiectului care, de fapt, nu sunt implicați în discuții pe subiecte specifice proiectului.

STUDII EXPERIMENTALE

Introducere

Pentru a testa ideea de potrivire a structurii corporative și a rețelei sociale prezentate în acest capitol,

au fost construite și analizate două rețele (Michalski, 2011). Unul se bazează pe o companie de producție de dimensiuni medii situată în sursă de date din Polonia, iar celălalt folosește datele colectate de la corporația Enron .

Procesul de construire a rețelei sociale constă în alegerea tipului de grafic (direcționat sau nedirecționat) și a metodei de calcul a greutății între noduri. Autorii au decis să construiască un grafic direcționat cu greutatea unei muchii între nodul *i* și *j* este după cum urmează:

$$\frac{E\; e}{{}^{e}{}_{ij} \quad E\, w_{..\,x}\, e. \quad eu \quad e'}$$

$$w_{..\,i)} \quad \frac{E\; {}^{e}i_{3}}{E\; e,} \qquad (1)$$

unde $''\wedge e_{j}$ este numărul de e-mailuri trimise de nodul *i* către nodul *j* și $\wedge$ $e.$ este un număr total de e-mailuri trimise de membru *i* . Înseamnă că ponderea $w_{..}$ se concentrează pe vecinătatea locală a unui angajat, mai degrabă decât pe caracteristicile rețelei globale.

Următorul pas este de a calcula valorile rețelelor sociale utilizate în comparație. S-a demonstrat că unele valori sunt mai potrivite pentru potrivirea rețelei sociale cu ierarhia corporativă.

Etapa finală a procesului constă în compararea rețelelor sociale și a ierarhiei corporative. Se realizează răspunzând la întrebarea câți angajați în rețeaua socială se potrivesc pentru un anumit nivel în ierarhia corporativă.

Rezultatul de bază este alcătuit din vârsta de acoperire procentuală a fiecărui nivel de management de către angajații corespondenți cu rangul rețelei sociale. În cazul în care se constată diferențe semnificative , se pot efectua analize mai detaliate, concentrându-se chiar pe fiecare angajat atunci când este necesar.

Descrierea companiilor

Prima companie analizată este o companie de producție situată în Polonia. Compania angajează 300 de persoane, în timp ce 1/3 sunt muncitori de birou, restul - muncitori. Perioada analizată a fost de jumătate de an. Tipul de structură organizatorică este funcțional (Daft, 2009). Cu toate acestea, din cauza modelului de funcționare al organizației și a consecințelor sale asupra clarității structurii organizaționale, precum și a posibilității de interpretare a jurnalelor, pentru analiza curentă a fost ales doar un subset de organizație: 49 de angajați de birou care nu au legătură directă cu procesul de producție. În partea selectată a companiei există o structură de management pe trei niveluri: consiliu de conducere (2 persoane), manageri (11 persoane) și angajați obișnuiți (36 de persoane) și lucrează în douăsprezece departamente diferite. Nu au existat modificări organizaționale în perioada analizată.

Enron, cealaltă companie analizată, a fost una dintre cele mai mari corporații energetice din lume. A devenit deosebit de faimoasă la nivel mondial în 2001 din cauza scandalului de manipulare financiară. Setul de date de e-mail Enron a fost făcut public de către Comisia Federală de Reglementare a Energiei în timpul investigației sale. Setul de date de e-mail a avut o serie de probleme de integritate care au fost corectate de cercetătorii de la MIT și SRI International (Cohen, 2009). Structura ierarhică Enron nu este încă disponibilă public. Cu toate acestea, există surse care pot furniza informații cu privire la o mulțime de posturi ale anumitor angajați și departamentul sau divizia acestora (Rowe, 2007). Deoarece doar unii dintre angajați au existat în corpus de e-mail, autorii au decis să analizeze construirea rețelelor sociale doar într-un set limitat de manageri și angajați care poziții - cu mare probabilitate - erau cunoscute.

Rezultate

După cum sa menționat anterior, graficele construite au fost direcționate cu ponderea definită în ecuația 1. Autorii au decis să calculeze cele mai populare metrici utilizate în analiza rețelelor sociale în cadrul fiecărei rețele - construite: centralitate în grad, centralitate în afara gradului, centralitate între, apropierea centralității, coeficientul de clustering Watts-Strogatz și 2009sigenvector. Rangurile

poziției în rețelele sociale folosind valorile de mai sus au fost comparate cu structura organizației pentru a obține informații cât de bine au fost potrivite nivelurile organizației. Deoarece s-a constatat că niciuna dintre combinațiile de metrice utilizate și testate nu a reușit să facă distincția clară între primul (consiliul de conducere) și al doilea nivel de conducere (manageri și directori), analiza ulterioară s-a concentrat pe managementul distincției în ansamblu față de angajații obișnuiți. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 1.

Rezultatele arată că doar unele valori sunt capabile să facă o distincție bună între conducere și angajați. Cele mai bune dintre ele sunt: centralitatea în grad și vectorul propriu de centralitate. Demonstrează că distincția de bază între manageri și ceilalți se bazează nu pe relațiile de ieșire, mai degrabă decât pe relațiile de intrare (centralitate în grad) și importanța angajaților să contacteze cu noi (centralitatea vectorului propriu).

DISCUŢIE

Profilul relațiilor

Pe tot parcursul procesului de construire și analiză a rețelei de socializare s-a luat în considerare până acum doar existența comunicării reciproce a activităților comune. Cu toate acestea, faptul că mesajul de e-mail trimis de la persoana *A* către persoana *B* nu determină în sine natura relației dintre *A* și *B* , de exemplu dacă este mai degrabă pozitivă sau negativă. Caracterul emoțional al mesajului unic ar trebui să afecteze și puterea relației. Cu toate acestea, ar fi necesare instrumente sofisticate și puternice de recunoaștere a textului pentru a examina profilul mesajelor, fără a menționa formele avansate de exprimare precum ironia, sarcasmul sau chiar semnificația imaginilor sau videoclipurilor atașate. Nu există încă metode eficiente pentru aceste scopuri (Krippendorff, 2004; Wiebe, 2005). Acest lucru este doar pentru a sublinia că chiar și o relație puternică între doi oameni nu înseamnă neapărat că se plac. Ar trebui să fim întotdeauna conștienți de faptul că conexiunile din rețeaua socială extrasă artificial nu reflectă complet natura complexă a relațiilor umane.

Luarea deciziilor

Toate metodele de analiză prezentate ar trebui să se concentreze pe două rate generale de evaluare: similaritatea poziției structurale și rolul atât în rețeaua socială, cât și în ierarhia organizațională oficială.

Având diferențele dintre rețeaua socială și ierarhie recunoscute, conducerea organizației poate lua decizii adecvate pentru a reduce aceste diferențe. De exemplu, poziția din structură poate fi afectată de mutarea angajaților în alte echipe/departamente. Schimbările de rol în ierarhie se realizează prin promovare/retrogradare.

Mai mult, în rețeaua socială pot fi descoperite noi poziții și roluri care nu există în structura ierarhiei corporative. Ca urmare, managerii pot

Table 1. Accuracy of management level matching while using various social network metrics

	Percentage of the first and the second management level matched		Percentage of regular employees matched	
	Manuf. comp.	Enron	Manuf. comp.	Enron
In-degree centrality	85	67	94	85
Out-degree centrality	62	50	86	77
Centrality beetweenness	38	33	78	69
Centrality closeness	46	33	81	69
Clustering coefficient	15	17	69	62
Centrality eigenvector	77	67	92	85

crea noi poziții în organizație.

CONCLUZIE

Abordarea rețelelor sociale pentru gestionarea problemelor este capabilă să îmbunătățească semnificativ eficiența Resurselor Umane fie prin detectarea anomaliilor ascunse în ierarhia corporativă, fie făcând comunicarea între angajați mai eficientă și mai ușoară. Analizând semantica mesajelor de e-mail schimbate în cadrul rețelei corporative, suntem capabili să identificăm persoane cu „ cunoștințele ascunse”.

În general, abordarea rețelelor sociale a problemei managementului corporativ pare a fi foarte utilă, cu toate acestea, toate analizele trebuie bine interpretate pentru a îmbunătăți performanța și sănătatea socială a companiei. Acesta este doar un instrument. Cu toate acestea, resursele umane trebuie gestionate de oameni.

CONFIRMARE

Această lucrare a fost susținută de Ministerul Polonez al Științei și Învățământului Superior, proiectul de dezvoltare, 2009-11.

REFERINȚE

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). Legăturile care conduc: O abordare a rețelelor sociale a leadership-ului. *The Leadership Quarterly, 16,* 941-961. doi :10.1016/j. leaqua.2005.09.004

Canas, AJ, Carff, R., Hill, G., Carvalho, M., Arguedas, M., & Eskridge, T (2005). Hărți conceptuale: integrarea cunoștințelor și vizualizarea informațiilor. În Tergan, S.-O., & Keller, T (eds.), *Knowledge and information visualization: Searchingfor sinergii* (pp. 205-219). Heidelberg, NY: Springer Lecture Notes in Computer Science. doi:10.1007/11510154_11

Carter, G. (2003). *Administrarea sistemului LDAP*. New York: O'Reilly Media.

Cohen, W. (2009). Setul de date de e-mail Enron. Preluat de la http://www.cs.cmu.edu/~enron/

Daft, RL (2009). *Teoria și designul organizațiilor (* ed. a 10-a). Cincinnati, OH: Engage Learning.

Fagin, R., Kumar, R., & Sivakumar, D. (2003). Compararea celor mai bune k liste. *SIAM Journal on Discrete Mathematics, 17* (1), 134-160. doi:10.1137/ S0895480102412856

Gloor, P. (2004). *Net.Creatori. Deblocarea creativității roiului echipelor cibernetice prin - rețele de inovare colaborative.* Preluat de la http://www.swarmcreativity.net/ html/ book_swarmcrea.htm

Gloor, P. (2006). *Swarm Creativity, avantaj competitiv prin rețele de inovare colaborativă.* Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Iseminger, D. (2000). *Serviciul Active Directory pentru Microsoft Windows 2000 Referință tehnică* . Redmond: Microsoft Press.

Kascarone, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). Practici de resurse umane, relații interpersonale și transfer de cunoștințe intrafirmă în firmele intensive în cunoștințe: o perspectivă a rețelei sociale. *Managementul resurselor umane, 48* (4), 615-639. doi:10.1002/ hrm.20301

Kazienko, P., Musial, K. și Zgrzywa, A. (2009). Evaluarea poziției nodului pe baza comunicării prin e-mail. *Control and Cybernetics, 38(* 1), 67-86.

Kendall, MG (1948). *Metode de corelare a rangului.* Oxford, Marea Britanie: Oxford

Klein, KJ, Lim, B., Saltz, JL și Mayer, DM (2004). Cum ajung ei acolo? O examinare a antecedentelor centralității în rețelele de echipă. *Jurnalul Academiei de Management, 47,* 952-963. doi:10.2307/20159634

Krippendorff, K. (2004). *Analiza conținutului: o introducere în metodologia sa* (ed. a II-a). Thous Sand Oaks, CA: Sage.

Lee, GK și Cole, RE (2000). *Dezvoltarea kernelului Linux ca model de dezvoltare a cunoștințelor.* Document de lucru, 25 octombrie 2000, Haas School of Business, Universitatea din California, Berkeley.

Michalski, R., Palus, S. și Kazienko, P (2011). *Potrivirea structurii organizaționale și a rețelei sociale extrase din comunicarea prin e-mail.* BIS

2011, a 14-a Conferință Internațională privind - Sistemele Informaționale pentru Afaceri. Note de curs în Procesarea informațiilor de afaceri LNBIP, Springer, Berlin Heidelberg.

Musial, K. și Juszczyszyn, K. (2008). O metodă de evaluare a structurii organizaționale pe baza analizei rețelelor sociale. *Foundations of Control and Management Sciences, 9,* 97-108.

Musial, K. și Juszczyszyn, K. (2009). *Proprietățile nodurilor Bridge în rețelele sociale, Prima Conferință Internațională de Inteligență Colectivă Computațională - Web Semantic.* Social Networks & Multiagent Systems, Springer-Verlag, Lecture Notes in Artificial Intelligence 5796, 2009, pp. 357-364.

Musial, K., Kazienko, P. și Brodka, P (2009). *Măsuri de poziție a utilizatorului în rețelele sociale.* Al treilea Atelier SNA-KDD despre Exploatarea și Analiza Rețelelor Sociale, desfășurat împreună cu A 13-a Conferință Internațională ACM SIGKDD privind Descoperirea Cunoștințelor și Miningul de Date, KDD 2009, 28 iunie 2009, Paris Franța, ACM Press, Articolul nr. 6.

Novak, JD și Canas, AJ (2008). *Teoria care stă la baza hărților conceptuale și cum să le construiți.Raport tehnicIHMC CmapTools 2006 - 01 Rev 01-2008.* Institutul din Florida pentru cunoașterea umană și a mașinilor.

Rowe, R., Creamer, G., Hershkop, S. și Stolfo, SJ (2007). *Detectarea automată a ierarhiei sociale prin analiza rețelei de e-mail* . Proceedings of the 9th WebKDD and 1st SNA-KDD 2007 workshop on Web mining and social network analysis, pp. 109-117

Scott, J. (2000). *Analiza rețelelor sociale: un manual (* ed. a 2-a). Londra: Sage.

Spearman, C. (1904. (1987). Dovada și măsurarea asocierii între două lucruri. *The American Journal of Psychology, 15,* 72-101. doi:10.2307/1412159

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Analiza rețelelor sociale: Metode și aplicații* . New York: Cambridge University Press.

White, DR (2004). Analiza rețelelor și dinamica socială. *Cybernetics and Systems, 35,* 173-192. doi:10.1080/01969720490426858

Wiebe J., Wilson T., Cardie C. (2005). Adnotarea expresiilor de opinii și emoții în limbaj. *Resurse lingvistice și evaluare, 1* (2). (2005), p. 0-0.

Această lucrare a fost publicată anterior în Social Development and High Technology Industries: Strategies and Applications, editată de Ahmet Cakir și Patricia Ordonez de Pablos, pp. 58-69, copyright 2012 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 24
Social Media:
Oportunități și provocări pentru managementul resurselor umane

Archana Tyagi
Institutul de Tehnologie de Management și Centrul de Învățare la Distanță, Ghaziabad, India și Universitatea de Afaceri și Studii Internaționale, Elveția

Ragini Tyagi
TATA Steel Limited, India

ABSTRACT

Social Media este în primul rând instrumente de internet și mobile care permit oamenilor să partajeze, să colaboreze și să publice informații. În ultimii doi ani, disponibilitatea și utilizarea unor astfel de instrumente a apărut în mod substanțial și a condus la o schimbare culturală, conectând oamenii și permițându-le să colaboreze în moduri care nu ar fi fost posibile altfel. A îmbrățișa instrumentele de social media în organizații poate fi o adevărată provocare pentru profesioniștii în managementul resurselor umane. Contribuția specifică a acestei lucrări este de a analiza oportunitățile pe care instrumentele de social media sunt capabile să le creeze organizațiilor în ceea ce privește învățarea și colaborarea. Traiul și munca fără probleme într-o rețea non-ierarhică este încă un obstacol mare pentru organizații și poate fi o sarcină dificilă cu care se confruntă departamentele de resurse umane. Această lucrare prezintă componentele fundamentale ale rețelelor sociale legate de procesele de resurse umane și pune bazele necesare companiilor pentru a valorifica potențialul rețelei sociale pe termen lung. Obiectivul final al departamentelor de resurse umane este de a fi pregătiți pentru o schimbare a competențelor și a setului de abilități, îmbrățișând un grad înalt de „pregătire tehnologică", adaptabilitate și atitudine pozitivă față de aceste noi instrumente de social media. Un studiu exhaustiv al literaturii de specialitate prezintă analiza lucrării.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch024

INTRODUCERE

Trăim într-o eră a schimbărilor fără precedent și a creșterii rapide. Provocările acestei creșteri nu sunt unice pentru Web 2.0 și social media (SM). Tim O'Reilley, un guru al mass-media, în 2004, a popularizat termenul Web 2.0, care acoperă o gamă largă de tehnologii, cum ar fi wiki-uri, bloguri, podcast-uri, link-uri, Facebook și Twitter. Din perspectiva profesioniștilor în resurse umane (HR) , aceste instrumente au un potențial imens de a transforma modul în care se desfășoară afacerile, conducând la o mai mare credibilitate. SM este un subset al Web2.0, care se încadrează în peisajul mai larg de instrumente Web 2.0. Unul dintre paradoxurile interesante ale rețelelor sociale este că cel mai mare impact este mai degrabă uman decât tehnologic. Pe măsură ce oamenii adoptă și valorifică rețelele sociale, viața lor personală, de consum și profesională se schimbă în moduri semnificative. Impactul uman al SM nu se limitează însă la indivizi. Capitalul uman care conduce organizațiile va fi, de asemenea, transformat semnificativ pe măsură ce organizațiile continuă să incorporeze noi tehnologii digitale în operațiunile lor (Hunt, 2010). De asemenea, este important să ne amintim că liniile dintre muncă și non-muncă au devenit din ce în ce mai neclare, pe măsură ce tehnologia continuă să avanseze. Multe organizații au valorificat acest lucru, permițând și așteptându-le angajaților să lucreze dincolo de limitele spațiilor și orelor de lucru tradiționale. Și, deși angajații sunt în general dispuși să se adapteze la aceste așteptări, ei se așteaptă la o anumită reciprocitate în ceea ce privește capacitatea de a-și satisface unele dintre nevoile lor personale, non-muncă în timpul zilei tradiționale de lucru. Ei nu înțeleg, pe bună dreptate, logica sau corectitudinea în limitarea accesului la rețelele lor sociale în timp ce sunt la locul de muncă - și pe măsură ce se simt din ce în ce mai împuterniciți, este din ce în ce mai probabil să-și afirme drepturile, fie direct, fie indirect (Hunt, 2010).

Profesioniștii în resurse umane devin din ce în ce mai conștienți de schimbările rapide pe care SM le aduce la locul de muncă, care nu afectează doar modelele de comunicare ale profesioniștilor care lucrează, ci și structurile rigide ale locului de muncă. Schimbarea tiparelor de comunicare la locul de muncă diminuează granițele rigide dintre diferitele niveluri ale ierarhiilor la locul de muncă. Pentru a conduce succesul organizațional, HR în rolul său de lider strategic trebuie să înțeleagă implicațiile tendințelor SM. Utilizarea SM a creat platforme de comunicare extrem de eficiente în care orice utilizator, practic, oriunde în lume, poate crea în mod liber conținut și disemina aceste informații în timp real către un public global, variind în mărime de la o mână la literalmente milioane - în mai puțin timp decât este necesar pentru a citi acest document (ISACA, 2010). SM creează atât noi provocări, cât și oportunități pentru HR, ajutând la construirea unei culturi de colaborare, transparență și implicare. Pentru a avea succes în mediul hiperconectat de astăzi, organizațiile vor trebui să se adapteze și să implementeze instrumentele SM nu numai în jurul strategiei lor de afaceri, ci și în jurul eforturilor lor de marketing și relații publice și tehnologia informației, care în cele din urmă pot crea o cultură internă de colaborare și implicare. SM oferă o paradigmă complet nouă în cadrul căreia HR poate lucra pentru a implica membrii organizațiilor, investitorii și angajații interni și externi. Rețelele sociale au devenit un instrument puternic pentru întreprinderile din întreaga lume.

În această lucrare s-a încercat să evidențieze rolul în schimbare al profesioniștilor în HR și nevoia timpului este de a evolua pentru a deveni un partener strategic în cadrul organizației. Rolul departamentului de resurse umane trebuie să fie paralel cu nevoile vremurilor în schimbare și să devină mai adaptabil, mai rezistent și mai concentrat asupra angajaților. Este important să atragem interesul angajatului în SM, dându-i

putere cu instrumente SM pentru a-și exploata și explora beneficiile în continuare. Pentru a avea succes, HR trebuie să fie o funcție orientată pe afaceri, cu o înțelegere aprofundată a potențialului instrumentelor SM în beneficiul organizației. În lucrarea de față s-a încercat să implice sprijinul instrumentelor SM pentru a crea un management eficient al funcțiilor principale ale departamentului de resurse umane, cum ar fi recrutarea și selecția, fișele postului și natura sa în schimbare, formarea și dezvoltarea, managementul performanței și compensarea, organizarea și dezvoltarea, cultura și angajamentul, managementul și reținerea talentelor , orientarea noilor angajați, maparea carierei și managementul cunoștințelor și menținerea relațiilor cu absolvenții. Cu sprijinul instrumentelor SM, HR poate, de asemenea, să-și păstreze politicile angajaților și informațiile legate de bunăstarea acestora într-un depozit central de unde cele mai recente informații pot fi preluate de către angajați la comoditate. În același timp, necesitatea orei este de a avea o politică clară de social media adoptată de organizații. Această lucrare se străduiește să umple golul din organizații între politicile de HR, funcțiile și instrumentele SM, care pot ajuta organizațiile nu numai să creeze un grad mai mare de aliniere între personalul de linie și personal, ci și între și între departamente. Efortul de a înțelege politicile companiilor de a măsura rentabilitatea investiției în rețelele sociale (ROI) este esențial și imperativ pentru a înțelege rentabilitatea câștigurilor SM. Prin urmare, este esențial să înțelegem sprijinul SM, care nu numai că revoluționează modelele de colaborare și comunicare ale profesioniștilor pe plan personal și profesional, ci și în același timp încearcă să rezolve așteptările profesionale adesea conflictuale ale profesioniștilor din HR și percepțiile despre utilitatea instrumentelor SM pentru angajați. Fluxul lucrării va fi următorul: În primul rând, vom încerca să înțelegem impactul rețelei sociale și legătura acesteia cu rolul HR și vom încerca să împărtășim cele mai bune practici ale funcțiilor HR cu sprijinul instrumentelor de social media. Următorul pas va fi să înțelegem și rentabilitatea investiției, care este un factor crucial de înțeles de către companii pentru a implementa instrumentele SM. Încurajarea și susținerea implementării politicii SM în cadrul organizațiilor poate reflecta cultura unei organizații - care în cele din urmă poate contribui foarte mult în construirea unei culturi de partajare și colaborare.

SOCIAL MEDIA ŞI IMPACTUL EI STRATEGIC

Kaplan și Haenlein (2010) definesc social media ca „un grup de aplicații bazate pe Internet care se bazează pe bazele ideologice și tehnologice ale Web 2.0 și care permit crearea și schimbul de conținut generat de utilizatori. În cuvintele lui Hart (2010), „Rețelele sociale sunt o nouă generație de tehnologii care oferă o gamă largă de servicii și aplicații care permit indivizilor să (co-)creeze conținut într-o varietate de formate, să împărtășească informații și cunoștințe cu alții în rețele și comunități și să sprijine o nouă abordare colaborativă a muncii”. Rețelele sociale pot lua multe forme diferite, inclusiv forumuri de internet, jurnale web, bloguri sociale, microblogging, wiki-uri, podcast-uri, imagini, videoclipuri, rating și marcare socială. Aceste media sunt din ce în ce mai utilizate de organizații pentru a spori schimbul de cunoștințe , pentru a îmbunătăți colaborarea și vocea angajaților și pentru a se conecta cu noile generații de angajați (Martin et al., 2009). Potrivit lui Jose Carlos Eiras, fost CIO al General Motors Europe, „Pe piețele hiper-competitive de astăzi, viteza este absolut esențială. Cea mai bună metodă pentru a asigura transmiterea rapidă și eficientă a informațiilor critice este prin intermediul rețelelor sociale, deoarece toată lumea din rețea poate vedea imediat ce fac toți ceilalți. Deci, dacă există o problemă pe undeva, veți afla despre ea rapid” (Polansky et al., 2010). Rezultatul unui studiu de benchmarking realizat de Barnes (2010), pe

listele Fortune 500 de companii pentru a cuantifica adoptarea lor de instrumente și tehnologii de social media are un rezultat mai puțin promițător. Iată fragmentul studiului:

- 23% (116) dintre corporațiile principale din Fortune 500 au un blog corporativ extern. Aceasta reprezintă doar o creștere de 1% față de studiul din 2009.
- Companiile Fortune 500 fac bloguri la o rată mai mică decât alte grupuri de afaceri, în - special Inc. 500. În timp ce datele privind adoptarea rețelelor sociale nu sunt încă disponibile pentru 2010 Inc. 500, în 2009 45% din companiile Inc. 500 aveau bloguri corporative orientate spre exterior.
- 60% (298) dintre companiile principale din Fortune 500 au conturi de Twitter corporative. Aceasta este o creștere dramatică de la 35% din companii în 2009.
- 56% (280) din 2010 Fortune 500 au o prezență pe Facebook. Acesta este primul an în care Facebook a fost inclus în acest studiu și prima dată când a fost efectuată o revizuire sistematică a întregului Fortune 500 pe această problemă.
- Companiile de asigurări sunt cel mai probabil să fie pe Facebook, urmate de companiile specializate de vânzare cu amănuntul, produse alimentare, medicamente și produse de larg consum.
- 29% (147) nu au un cont Twitter sau o prezență pe Facebook.

Prin urmare, putem observa că companiile au început să conștientizeze importanța și impactul instrumentelor SM și, treptat, acceptarea a început să aibă loc în multe organizații. Dar schimbarea nu este niciodată o călătorie ușoară. Departamentele de HR se confruntă cu provocări de afaceri și tehnologice în timp ce implementează instrumente SM în organizații. Provocările de afaceri pot fi conduse de incertitudinea transformării culturii organizaționale existente într-una care îmbrățișează o cultură a transparenței, împuternicirii, deschiderii și angajării cu rezultate imediate. Provocarea constă și în implementarea imediată a proceselor de schimbare eficiente în organizație. Selectarea tipului corect de instrumente SM pe baza nevoilor strategice ale organizației poate fi o provocare pentru organizații. Lipsa unei instruiri adecvate și nevoia unei politici adecvate de social media pentru implementarea eficientă a politicilor SM de către departamentele de resurse umane poate fi o adevărată provocare. Directorii din întreaga lume nu sunt doar utilizatori pasionați de instrumente SM precum Facebook, Twitter și canale video YouTube, ca să menționăm câteva, dar tind să fie și bloggeri activi. Comunicarea eficientă a angajaților este un indicator principal al angajării angajaților. În vremurile tulburi de astăzi, comunicatorii eficienți folosesc instrumente SM pentru a angaja o forță de muncă din ce în ce mai diversă și mai dispersă, cu sprijinul wiki-urilor și podcas-urilor, permițând astfel companiilor cu potențialul de a aborda provocările tradiționale - asociate cu cultura tezaurizării cunoștințelor. În organizații se pune un accent tot mai mare pe învățarea combinată formală și informală, cu un accent deosebit pe colaborare, schimbul de cunoștințe, coaching și mentorat, care în cele din urmă implică un proces de dezînvățare a vechilor atitudini, credințe și valori și reînvățare de noi atitudini, valori și credințe. Platformele de social media sunt instrumente ideale de management al schimbării care sunt capabile să inițieze și să preia conducerea în ascultarea, partajarea, generarea de informații, consolidarea și implicarea forței de muncă. Prin utilizarea înțeleaptă și implementarea instrumentelor SM, companiile pot obține un avantaj competitiv datorită accesului privilegiat la informațiile aflate pe rețelele sociale și încurajând o cultură a participării mai mari și a colaborării mai profunde. Următorul pas va fi să începem să discutăm despre asocierea instrumentelor SM și

legătura acesteia cu diferitele funcții tradiționale și noi de HR combinate împreună, cum ar fi recrutarea și selecția, formarea și dezvoltarea, managementul performanței și compensarea, dezvoltarea organizațională, cultura și implicarea și manualul angajaților, managementul talentelor și reținerea, orientarea către noi angajați, managementul cunoștințelor și cartografierea carierei și conștientizarea bunăstării cu o abordare inovatoare și perspective.

APLICAȚII ORGANIZAȚIONALE DE RESURSE UMANE ȘI INSTRUMENTE SOCIAL MEDIA

Pe măsură ce tehnologiile SM vor fi integrate în profunzime în sistemul organizațional, va deveni esențial pentru partenerii strategici ai organizațiilor să proiecteze și să planifice impactul asupra funcțiilor de resurse umane, împreună cu profesioniștii în resurse umane, să includă funcțiile de rutină HR, cum ar fi politicile administrative, sănătatea și bunăstarea , recrutarea, fișele postului, dezvoltarea organizației, cultură și implicare, angajare , angajare, angajare, angajare, management nou și remunerare. orientarea, managementul cunoștințelor și maparea carierei, menținerea relației cu absolvenții pot fi puține practici inovatoare de HR care evoluează odată cu implementarea instrumentelor SM. Devine crucial să ne amintim importanța împuternicirii - angajaților prin instrumente SM. Dacă sunt împuterniciți, angajații pot fi avocații importanți ai angajatorilor lor. Vom discuta despre asocierea implicațiilor instrumentelor SM în funcțiile HR unul câte unul, începând cu recrutarea și selecția

RECRUTARE ȘI SELECȚIE

„În economia de astăzi în schimbare rapidă, oamenii tind să treacă de la un loc de muncă la altul și de la o industrie la alta - mult mai des decât în trecut" (Polansky et al., 2010). Tehnologiile integrate ale rețelelor sociale (de exemplu, Facebook, Bloguri, Twitter, LinkedIn etc.) au făcut procesul de recrutare mai ușor și mai captivant decât oricând (Dunn, 2009). Rețelele sociale permit acum departamentelor de resurse umane să caute în mod agresiv potențialii solicitanți. Acest lucru este valabil mai ales pe linked in, care este un site care se învârte în jurul profesiei și pregătirii profesionale. Site-uri, cum ar fi legate în, permit departamentelor de resurse umane să determine instantaneu dacă există cineva căruia ar trebui să-i extindă imediat o ofertă de muncă, fără a fi nevoie să recurgă la servicii costisitoare de vânătoare de cap. „IBM a fost întotdeauna una dintre primele companii care a experimentat noi tehnologii sociale. Recrutorii săi folosesc Twitter pentru a difuza locuri de muncă deschise, iar compania își organizează propriile comunități de talente ... Economisirea costurilor este o motivație majoră pentru companiile care doresc să ocolească marile firme de vânătoare de cap" (Hempel, 2010, p. 2). Deloitte adoptă o abordare digitală cu mai multe fațete pentru recrutare, folosind un amestec de resurse de rețele sociale și elemente multimedia. O prezentare versatilă a companiei lor este disponibilă la un clic pe un buton. Programul integrează mai multe rețele sociale interactive, inclusiv un micro-site, un feed Twitter, o pagină Facebook și un grup Linked In și un canal You Tube (T+D Blog, 2010). Recrutorii și managerii de angajare apelează la Twitter pentru a căuta recomandări și candidați pentru posturi deschise. Twitter și rețelele sociale pot declanșa un efect social care stimulează sprijinul și acțiunea comunității. Companiile nu numai că pot economisi o sumă semnificativă de bani pe taxele de listare și recomandare folosind punctele de vânzare și resursele tradiționale, ele creează, în esență, o prezență prin practica de „dezmarketing" în sine prin procesul de căutare a candidaților calificați (Solis, 2010). În cuvintele

lui Sharlyn Lauby (2010), „Pe măsură ce social media devine mai definită în lumea afacerilor, profesioniştii în resurse umane vor avea o oportunitate semnificativă de a folosi acest mediu puternic în multe aspecte ale afacerii”. Utilizarea rețelelor sociale permite, de asemenea, resurselor umane să elimine angajații cu o istorie de minciuni sau abuzuri, deoarece este adesea mai greu să ascundeți declarațiile online. Fiind pretențioase, departamentele de HR pot obține cei mai buni candidați posibili, precum și pot elimina mincinoșii și înșelătorii (Clyne, 2010).

Noi descrieri de locuri de muncă

Unele companii merg dincolo de postarea de tweet-uri despre noile poziții și folosesc înțelepciunea mulțimii pentru a scrie de fapt o nouă descriere a postului. La Best Buy, când au postat o descriere a postului pentru o poziție de senior manager de marketing media emergent, calificările incluse au fost: un an de experiență activă în blogging, o diplomă de absolvire preferată și peste 250 de urmăritori pe Twitter. Numărul de urmăritori pe care îi are pe Twitter își găsește acum drumul într-o descriere a postului. La Best Buy, fișa postului a fost făcută prin intermediul publicului și oricine avea un interes a fost invitat să posteze calificări pentru postul de muncă pe Idea X, un forum pentru clienții și angajații Best Buy. Descrierea finală a postului a vorbit despre trăsăturile revoluției social media pe care o trăim cu toții: umor, colaborare și autenticitate. De exemplu, fișa reînnoită a postului includea o cerință ca Senior Manager „să înțeleagă următoarele acronime: RSS, SEM, SEO, PPC, CPM, CPC, LOL, IMHO, WTF, API, B2C, B2B, CTR, IM, PV, RON, WWW, TTYL, LMAO, ROTFLMAORT, și WYFM, cel mai important.” Este puțin probabil ca Best Buy să le fi inventat singur (Meister & Willyerd, 2009).

Dezvoltare organizațională, cultură și implicare

Culturile puternice leagă oamenii împreună prin norme, valori, înțelegeri și discursuri comune , acționând astfel ca mecanisme importante, informale de integrare socială în organizații, care completează caracteristicile de design mai formale discutate în paragrafele precedente. Făcând acest lucru, totuși, ei acționează și ca o formă de închisoare psihică, producând adesea puncte oarbe colective pentru informații noi și moduri de a face lucrurile (Morgan , 1997; Weick, 2001). Noile instrumente de social media extind oportunități angajaților, de a trece de rigiditățile ierarhiilor organizaționale și de a-i elibera astfel din închisorile psihice autoimpuse. Aceste instrumente fac ca angajații să-și dea vocea/ideile inovatoare auzite în sus și în jos la diferitele niveluri ale organizațiilor, conducând în cele din urmă la niveluri mai ridicate de implicare a angajaților. Potrivit Suss (2008), rețelele sociale pot crește implicarea în domeniile credibilității, respectului, mândriei și camaraderiei. În zona managementului schimbării, noile canale de comunicare oferite de social media pot ajuta la ținerea organizațiilor la curent cu (sau chiar mai bine: să le implice în) situații de schimbare organizațională. Pfizer a reușit să dea un exemplu în acest sens. Pfizerpedia a fost dezvoltată cu câțiva ani în urmă de oamenii de știință de la Pfizer pentru a dezvolta un depozit intern de partajare a cunoștințelor, pe meritele tehnologiei wiki, pentru a-i ajuta să lucreze mai eficient la proiectele lor. Menținerea și valorificarea potențialului forței de muncă multigeneraționale nu a fost niciodată un proces uşor. Va fi o viziune convingătoare a profesioniștilor din HR să folosească instrumentele SM pentru a-și angaja angajații.

Managementul și reținerea talentelor

Managementul talentelor devine din ce în ce mai mult unul dintre cele mai importante aspecte ale funcțiilor HR din organizații. În vremurile dificile de astăzi, instrumentele SM pot fi implementate

la locul de muncă pentru a ajunge la oameni într-un interval de timp foarte scurt. Printre o serie de instrumente SM, blogurile pot fi un loc bun pentru a prezenta misiunea, viziunea, valorile, cultura și realizările unei companii. Pentru a se potrivi cu așteptările de comunicare în timp real și transparente ale directorilor generației Y, sunt create bloguri și canale interactive. Aceste canale sunt folosite de liderii seniori ai firmei pentru a ajunge la oamenii cu multe situații de învățare formale şi informale. Conducta de talente poate fi creată în organizație prin wiki-uri, bloguri și multe alte platforme în care introvertiții și extravertiții, ambii sunt la fel de confortabili în a-și transmite mesajele către persoana (persoanele) în cauză, printr-un mediu ales de ei. Companii - precum Deloitte, IBM și Ernst and Young profită de aceste instrumente pentru a ajunge și a angaja forța de muncă. Deloitte (Brandel, 2008) folosește rețeaua socială internă sub numele de D - Street, care este similar cu Face book. Angajații Deloitte sunt încurajați să se alăture acestui site intern de rețea socială și să se conecteze cu ceilalți angajați ai Deloitte. De asemenea, îi menține pe angajați implicați, permițându-i să participe la festivalul de film Deloitte, să realizeze videoclipuri scurte care să răspundă la întrebarea „care este Deloitte-ul tău? Beehive de la IBM este conceput ca o platformă de colaborare care emulează mediul fizic de lucru, unde angajații afișează obiecte personale precum fotografii și trofee și discută despre meciul de aseară. Ideea este de a avea un efect de răcire a apei - care să ajute oamenii să construiască relații mai puternice și să creeze astfel o organizație eficientă. Ernst and Young și-au creat pagina de Facebook în 2006, iar în prezent au peste 30.000 de fani. Prin pagina lor de Facebook, E&Y încearcă să aibă grijă de aspirațiile tinerilor absolvenți, care doresc să facă parte din această organizație.

Orientarea angajaților noi/la îmbarcare/mentorat virtual

Noul proces de orientare și integrare a angajaților este cunoscut sub numele de „angajat la bord”. Pe intranetul companiei, pot fi create grupuri virtuale de noi angajați, iar noii angajați pot avea acces la noile programe de orientare a angajaților , materiale, formulare de beneficii și o Întrebări frecvente extinse. Pe Intranetul companiei, informațiile pot fi făcute accesibile noilor angajați prin chat sau forumuri de discuții. Prin furnizarea de informații relevante în avans, organizațiile pot elimina o sursă comună de angajare a noilor angajați și le oferă o șansă mai bună de a începe cu piciorul bun. Se poate încuraja , de asemenea, „mentorat” virtual , care va putea facilita o adaptare rapidă și mai bună nu numai pentru a înțelege cultura de lucru a organizației, dar și, în același timp, să dea o mână de ajutor în furnizarea de informații utile pentru mutarea în străinătate, dacă este necesar. Interacțiunile cu membrii seniori și colegii clanului oferă angajatului șansa de a participa la diverse discuții și, de asemenea, de a se familiariza cu diverși colegi. Pentru noii angajați, se poate forma pe Twitter sau pe Facebook un nou grup concentrat, denumit „Un grup social pentru noi angajați”, ceea ce va permite noilor angajați să-și împărtășească experiențele inițiale prin chat / forumuri de discuții. Crearea de wiki-uri poate ajuta, de asemenea, noii participanți să obțină sprijin în obținerea răspunsurilor la cele mai frecvente întrebări referitoare la codul vestimentar, timpul de vacanță, link-uri cu locuințe și informații despre spitalele și școlile bune din oraș. Înțelegerea generală a sistemului de lucru și familiarizarea ajută la construirea încrederii, confortului și încrederii în procesele de lucru ale organizației pentru un nou angajat, chiar înainte de a se alătura organizației.

Managementul cunoștințelor și cartografierea carierei

În economia bazată pe cunoaștere de astăzi, oamenii și organizațiile folosesc rețelele sociale

pentru învățarea informală. Sprijinite de cultura organizațională, instrumentele de social media le pot permite angajaților să contribuie cu idei și pot ajuta organizațiile să capteze diferitele fire de cunoștințe create de angajații săi. Potrivit lui Leistner, Chief Knowledge Officer la SAS, „CKO, în rolul său de consultant intern, poate ajuta la construirea unei strategii de social media care este orientată spre crearea de valoare și schimbul de cunoștințe cu un accent pe afaceri". Și pentru a continua mai departe, în cuvintele lui Leistner, „Din moment ce rețelele sociale sunt conduse în esență de relațiile dintre oameni, poate fi o platformă naturală pentru programele de management al cunoștințelor. Un chiefknowledge officer experimentat și perspicace poate maximiza beneficiile unei strategii corporative de social media" (Polansky, 2010). Angajații pot folosi instrumentele de social media pentru a face conexiuni între sarcinile, responsabilitățile și rolurile pe care le doresc și abilitățile, experiența și contactele care conduc la viitoare oportunități de carieră (Tulgan, 2007). Departamentul HR poate aduce o perspectivă dinamică lumii de formare și dezvoltare cu ajutorul SM.

Formare și Dezvoltare

Înțelegerea implementării instrumentelor SM în organizații de către angajații săi a devenit o necesitate absolută în organizațiile de astăzi. A devenit imperativ pentru întreaga forță de muncă de astăzi să înțeleagă modul de utilizare a instrumentelor SM . O formare continuă și continuă a diverselor utilizări ale instrumentelor SM oferite angajaților a devenit o necesitate absolută a zilei. În climatul de afaceri dinamic și competitiv din punct de vedere al costurilor de astăzi, valoarea învățării este încorporată în mediul corporativ, unde liderii înțeleg valoarea unei forțe de muncă pregătite. Furnizarea de programe de formare pentru directori din întreaga lume și-a câștigat un loc, deoarece una dintre cele mai critice procese în domeniul formării și dezvoltării, care este în mare măsură determinată de nevoile clienților și inițiativele și soluțiile acestora. Prin intermediul wiki-urilor, forumurilor de discuții și camerelor de chat - - experții în materie pot fi identificați și folosiți pentru noua învățare fie de la grupul de colegi din cadrul organizației, fie din exterior. Telstra, un gigant australian de telecomunicații cu peste 40.000 de angajați, a făcut ca angajații săi să devină formarea în rețelele sociale obligatorie. Ei își pot publica întregul ghid de formare pentru rețelele sociale online, care este un instrument interactiv, astfel încât oricine să poată citi, învăța și să poată face sugestii de îmbunătățire. Până în prezent, peste 12.000 de persoane au putut finaliza acest curs (Ostrow, 2009). Furnizarea de inputuri de formare on-line pentru grupul țintă concentrat mic de la companii sunt capabile să aibă o schimbare de paradigmă în învățarea bazată pe performanță în organizație. Odată cu instruirea e-learning, ar trebui să li se ofere angajaților un modul de formare continuă, cu un accent special pe drepturi și responsabilități. Implementarea și utilizarea instrumentelor SM în organizații schimbă peisajul programelor de formare în organizații, care include oportunități de dezvoltare a leadership-ului.

Liderii trebuie să devină modele pentru a conduce prin canalele informale ale diferitelor rețele sociale. Blogurile de leadership, de exemplu, pot ajuta liderii juniori să învețe din filozofiile, stilurile și experiențele liderilor seniori. Liderii de la toate nivelurile pot forma grupuri virtuale de sprijin cu colegii lor pentru a discuta provocările și oportunitățile specifice în moduri mai eficiente și mai eficiente. Liderii pot fi modele în înțelegerea schimbărilor în raportul de putere create de accesul deschis și liber la instrumentele SM. De asemenea, liderii pot forma grupuri pentru a împărtăși cele mai bune practici. Liderii juniori pot accesa wiki-urile, blogurile și alte instrumente ale liderului pentru a dezvolta cunoștințele; abilitățile și abilitățile de care au nevoie, pentru a le crește eficiența și eficacitatea.

Extinderea oportunităților de învățare prin jocuri online poate fi o oportunitate nouă pentru formatori . Potrivit lui Reeves, Malone și O'Driscoll (2008), „Spunând simplu, jocurile online pot fi simulatoare informale, dar realiste pentru formarea liderilor contemporani. De fapt, companiile ar putea integra în mod explicit aceste jocuri în programele lor de dezvoltare a conducerii pentru a preda aspectele „soft" ale leadershipului, completând instrumentele de simulare care subliniază abilitățile dure, analitice. Beneficiile s-ar extinde nu numai la indivizi, ci și la echipele de afaceri, care ar putea folosi jocurile pentru a încerca diverse structuri de conducere pentru grup." Wiki-urile au o mulțime de potențial pentru a oferi o bază pentru programe de formare continuă în organizații. Permite persoanelor să participe, să colaboreze și să împărtășească idei. Oferirea de programe de formare interculturală poate fi una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă și depășite de organizații astăzi este de a ajunge la forța de muncă diversă și dispersă de pe tot globul. Potrivit lui Jestice (2009), „Formarea interculturală este un domeniu promițător pentru utilizarea lumi virtuale pentru a oferi instruire eficientă, precum și pentru a reduce costurile și angajamentele de resurse din partea organizațiilor. Putem vedea de-a lungul timpului că unele dintre funcțiile disponibile în lumile virtuale pot crește efectiv eficiența instruirii față de seminariile tradiționale". Podcast-urile pot fi unul dintre rețelele sociale, instrumente care pot ajuta la înregistrarea programului de formare sau a unor prelegeri ratate. Aceste înregistrări pot fi ascultate online sau pot fi înregistrate la playere MP3 și auzite după cum doriți. Acesta este un mediu foarte util pentru a oferi sfaturi de vânzări și marketing, dezvoltarea de noi produse sau prelegeri de management pe care angajații ar dori să le audă de mai multe ori. În timpul unei sesiuni de instruire, este util să creați eticheta hash # Twitter și să încurajați participanții să tweeteze în timpul sesiunii.

Managementul performanței și compensarea

O abordare bine concepută și disciplinată a managementului performanței poate juca un rol pozitiv și constructiv în furnizarea de performanțe susținute. Cultura unei întreprinderi este un aspect extrem de important al de ce și cum este utilizat managementul performanței. Standardul după care performanța angajaților este măsurată și compensată continuă să se schimbe odată cu schimbarea cerințelor și responsabilităților jobului. În cuvintele lui Hunt (2010), „sistemele de management al performanței vor trebui actualizate pentru a se adapta mai bine la noile cunoștințe, abilități și comportamente, iar managerii vor trebui să învețe cum să evalueze succesul personalului lor în atingerea obiectivelor de social media. Schimbările în responsabilitățile locului de muncă și așteptările de performanță pot impune asociațiilor să-și revizuiască structurile de salarizare". Potrivit lui Nesbitt și Krainin (2008), „O abordare bine gândită a implementării managementului performanței rețelelor sociale poate aduce beneficii semnificative, inclusiv o gamă mai concentrată care stabilește obiective și gestionează pentru rezultate."

Relația cu Aluminis

SM permite fiecărui angajat din organizație să-și extindă rețeaua. Crearea unui grup de absolvenți pe link-ul sau pe Facebook le oferă angajaților șansa de a fi conectați și de a fi la curent cu diferitele fațete noi ale companiei. La H&M (o companie suedeză de îmbrăcăminte), a fost creat un grup de absolvenți Linked in pentru foștii angajați. Acest grup nu numai că ajută la creșterea recunoașterii mărcii cu foștii angajați, dar acționează și ca instrument de reangajare. Companii precum Ya hoo și HP folosesc pagina de absolvenți de pe Facebook pentru a rămâne conectate. Și este, de asemenea, o platformă pentru a vă gândi să vă alăturați companiei.

MANUALUL ANGAJATULUI

Un depozit central de informații poate fi creat pe intranetul organizației, constând din manualul angajaților cu politici, proceduri, planuri de beneficii și formulare de evaluare a performanței, care sunt actuale, actualizate periodic și ușor accesibile. Conectarea instrumentelor SM cu intranet poate permite angajaților să primească mementouri importante în mod regulat despre termenele limită viitoare. Organizațiile își pot arăta preocupările cu privire la sănătatea angajaților lor prin schimbul de actualizări și informații legate de sănătate prin portalurile de conștientizare a bunăstării.

Conștientizarea bunăstării

Brian Baker de la „Engagement 2.0: Beyond the fire wall" (2009), a vorbit despre semnificația programului de conștientizare a bunăstării în organizații . Potrivit acestui raport, „Rețelele sociale au creat o conversație cu totul nouă despre bunăstare, care se bazează pe un dialog bidirecțional. Potrivit lui Brian, organizațiile pot implementa cu succes următoarele strategii la locul de muncă cu ajutorul următoarelor instrumente de social media:

- Încărcați și partajați podcast-uri despre o viață sănătoasă, riscuri și condiții comune și sfaturi generale de bunăstare.
- Survey Linked In utilizatorii pentru a compara ideile de programe de wellness, pentru a crea echipe între companii sau pentru a implica alte grupuri profesionale sau consorții.
- Primiți zilnic sfaturi de sănătate prin e-mail sau mesaj text (SMS).
- Urmăriți zilnic progresul personal pe un iPhone sau Black Berry.
- Blog despre provocările tipice de sănătate și bunăstare sau postați întrebări pe adresa companiei
- Verificați site-ul web al companiei pentru cine predă cursul de yoga de astăzi și contactați-vă cu alți colegi care participă.

- Permiteți soților/partenelor și persoanelor aflate în întreținere să primească și să trimită comunicări, să participe la concursuri sau să contribuie la alte dialoguri disponibile în mod tradițional numai pentru angajații interni.

În India, nume mari IT precum HCL, Infosys, Wipro, Tech Mahindra și TCS sunt online și interacționează cu clienții fie prin intermediul liderilor care împărtășesc informații prin Twitter, fie cu un grup de bloggeri care se conectează cu publicul. Bharti (Airtel), o organizație lider în telecomunicații cu peste 20.000 de angajați, a trecut la un intranet bazat pe SMS pe un instrument IBM numit me-tize. Mutarea a eliminat e-mailul; a conectat angajații, a crescut productivitatea, a adăugat confort și, de asemenea, a contribuit într-un mod „verde" (Verghese, 2010).

RENTABILITATE A INVESTIȚII SI SOCIAL MEDIA

ROI este o formulă de afaceri care calculează raportul dintre o investiție și rentabilitate. Pentru a cuantifica rentabilitatea investiției în rețelele sociale, trebuie să determinăm atât rentabilitatea, cât și investiția în dolari și trebuie să ne asigurăm că rentabilitatea are o corelație directă cu investiția. Atunci când o organizație este capabilă să determine și să cuantifice corelația dintre rentabilitate și investiție , se poate cuantifica rentabilitatea investiției SM. Companii precum Dell nu numai că urmăresc impactul Social Media asupra veniturilor, ci și extind lecțiile învățate în întreaga organizație. Măsurarea și rentabilitatea investiției pot fi una dintre cele mai mari provocări în implementarea cu succes a SM. Un

studiu din 2009 al raportului ENGAGEMENTdb (2009) a constatat că cele mai valoroase mărci din lume se confruntă cu o corelație directă între performanța financiară de top și implicarea profundă în social media. Rezultatele studiului arată că întreprinderile care adoptă în mod agresiv rețelele sociale ca parte a strategiei lor au mai mult succes financiar. Întreprinderile folosesc rețelele sociale în multe domenii funcționale ale afacerii și se bucură de numeroase beneficii tangibile, cum ar fi creșterea recunoașterii mărcii, vânzările, optimizarea pentru motoarele de căutare (SEO), traficul web, satisfacția clienților și veniturile. Potrivit lui Margaritis și Rockland (2010), în timp ce majoritatea monitorizează mențiunile și activitățile online, participanții au fost în general de acord că nu există o abordare consistentă și fiabilă pentru măsurarea rentabilității investiției și că analizarea unor valori precum „followers", „prieteni" sau „vizionări" nu este suficientă. În lumea de astăzi în schimbare rapidă, ființele umane trebuie să fie motivate, încurajate și recompensate prin împuternicire. Nevoia de timp este să-i lași să-și descopere propriul ritm de învățare cu o strategie definită de politici și obiective. Noul studiu realizat de McKinsey (Bughin & Chui, 2010) constată că companiile care folosesc Internetul câștigă în mod intensiv cotă de piață mai mare și marje mai mari. Pentru a explica în continuare, beneficiile utilizării tehnologiilor de colaborare la organizațiile interconectate par să fie de natură multiplicativă: aceste întreprinderi par a fi „organizații care învață" în care lecțiile din interacțiunea cu un set de părți interesate îmbunătățesc, la rândul lor, capacitatea de a realiza valoare în interacțiunile cu ceilalți.

Tehnologiile participative au o rată ridicată de implicare atunci când angajații din diferite ramuri ale organizației tind să aibă șansa de a-și circula ideile în organizație prin canale informale ale rețelelor sociale, cum ar fi blogurile și wiki-urile. La AT&T, angajații din prima linie au fost cei care au găsit cea mai bună utilizare pentru o tehnologie participativă – în acest caz, folosind web 2.0 pentru managementul colaborativ al proiectelor. În loc să dicteze utilizarea, managementul a extins participarea prin sprijinirea unei campanii de conștientizare pentru a genera experimente ulterioare. Pe o perioadă de 12 luni, utilizarea tehnologiei a crescut la 95% dintre angajați, de la 65%. (Chui, Miller și Roberts, 2009). Exemplul Best Buy poate fi unul dintre cele mai notabile, nu numai în ceea ce privește împuternicirea angajaților săi, ci și îngrijirea nevoilor clienților externi cu o viteză uimitoare." Un bun exemplu este forța Twelp. Peste 2.500 de angajați Best Buy s-au înscris pentru acest sistem, care le permite să vadă problemele legate de Best Buy pe care clienții le-au difuzat pe Twitter și să le răspundă. Twelpforce include personal de service pentru clienți, asociați de vânzări în magazine (numiți Blue Shirts) și Geek Squad, reprezentanții de service care fac vizite la domiciliu pentru asistență tehnică. Forța Twelp există pentru că Best Buy dă putere angajaților săi să vină cu soluții tehnologice . Liderii Best Buy susțin inovația tehnologică indiferent de locul din organizație din care provine" (Bernoff & Schadler, 2010). Manualul tradițional al angajaților HR este unul dintre instrumentele de depozitare utile și la îndemână care oferă informații obligatorii și standardizate tuturor angajaților organizației.

PROVOCĂRI ŞI STRATEGII PENTRU ÎMBUNĂTĂŢIREA ADOPŢIEI

Rețelele sociale ajută la transformarea modului în care oamenii tind să fie conectați unii cu alții și să împărtășească informații cu încredere și deschidere. Există câțiva pași pe care organizațiile pot fi luați în considerare, în avans, înainte de a implementa cu succes aceste instrumente de social media. Una dintre amenințările de bază în implementarea rețelelor

sociale la locul de muncă constă în împărtășirea/schimbarea puterii angajaților. Un cuvânt de precauție este absolut esențial aici - pentru utilizarea inteligentă a instrumentelor SM. Având în vedere că un număr mare de companii folosesc SM pentru a interacționa cu clienții, este important să o facem corect. Un exemplu bun și recent este pagina de fani a lui Nestle, unde un schimb de remarci nepoliticoase l-a adus pe Nestle într-un coșmar de relații publice, datorită lui SM în câteva minute. Orice companie care deține instrumente de social media pentru a interacționa cu clienții ar trebui să învețe din greșelile lui Nestle și să încerce să-și amintească că puterea echilibrului se schimbă din mâinile mărcilor mari în mâinile consumatorilor. Implementarea fără probleme a instrumentelor SM în organizații va fi posibilă doar prin dezvoltarea unei politici de social media progresive. Este necesar să aveți o broșură de politică pentru rețelele sociale cu instrucțiuni clare de utilizare. Este foarte important ca angajatorii să-și educe și să-și instruiască angajații cu privire la utilizarea profesională și responsabilă a instrumentelor SM. În SUA, o angajată (Greenhouse, 2010), a fost concediată din cauza a ceva ce a postat pe pagina ei de Facebook. În aceeași postare a New York Times din [8th] În noiembrie 2010, a fost menționat un alt caz al unui tehnician medical de urgență la un American Medical Response din Connecticut, care a fost informat că a încălcat politica companiei care îi împiedică pe angajați să descrie compania pe site-urile de socializare. În plus, mass-media s-a transmis că acesta a fost unul dintre motivele încetării ei și s-a făcut aluzie la faptul că există și alte motive. Potrivit postării, acesta este „primul caz în care consiliul de muncă a intervenit pentru a susține că criticile lucrătorilor la adresa șefilor sau a companiilor lor pe un site de socializare sunt în general o activitate protejată și că angajatorii ar încălca legea pedepsind lucrătorii pentru astfel de declarații” (Greenhouse, 2010).

În al treilea rând, este important să înțelegem și să respectăm forța de muncă de astăzi. Există diferențe între atitudinile, valorile și etica muncii diferitelor generații care acum se vor găsi lucrând cot la cot la locul de muncă. O diferență critică constă în modul în care comunică. Este necesar ca organizațiile să înțeleagă preferințele diverselor generații în ceea ce privește comunicarea și rămânerea implicate. Este un dialog în două sensuri, care ajută la construirea unei noi atitudini și înțelegere a rețelelor sociale. Potrivit lui Brian, (2009), „În cultura actuală 24/7, nu mai există o linie clară între utilizarea web-ului pentru muncă și non-muncă. Oamenii lucrează – indiferent dacă arată sau nu – 24/7. Dacă îi lăsăm să lucreze cum doresc ei și dacă prețuim munca lor pe baza rezultatelor, este mai probabil să îi implicăm. Cu alte cuvinte, dacă angajații folosesc oricum rețelele sociale la locul de muncă și în scopuri de afaceri, ar trebui să valorificăm acest lucru pentru a-și extinde rețeaua, a construi și a îmbunătăți reputația firmei noastre și a ne îmbunătăți afacerea”.

Nevoia momentului este de a construi o cultură a încrederii în organizație. Cultura încrederii nu poate fi creată într-o zi. Treptat și fără probleme, cultura organizațională trebuie să spargă barierele schimbării. Aici, liderii seniori ai organizațiilor - trebuie să fie modele de urmat – care tind treptat să construiască și să crească nivelul de încredere. De asemenea, HR poate ajuta la intensificarea efortului de construire a unei culturi a încrederii în organizații, prin împuternicirea angajaților săi cu aceste instrumente de colaborare.

În al patrulea rând, este important să înțelegem nuanțele culturale ale unui loc de muncă. Înainte de implementarea acestor instrumente SM, departamentele de HR pot proiecta și implementa un program pilot de formare bazat pe viitoarele schimbări de cultură în organizație. Înțelepciunea de a canaliza energia oamenilor spre un angajament direct și onest este suma finală pentru a obține participarea voluntară a tuturor. Schimbarea „culturii” unei organizații

necesită ca oamenii să știe ce se așteaptă de la ei, ce ar trebui să facă și cum o fac. Este esențial ca expertiza pentru astfel de programe de formare, să stabilească nevoia în primul rând, să fie identificată de departamentul de HR, care este esențială pentru implementare.

Va fi înțelept ca departamentul de resurse umane să identifice primii adoptatori entuziaști, din linie, precum și din funcțiile de personal. Din canalele informale pot fi identificați susținătorii acestor tipuri de instrumente, care în cele din urmă pot deveni modele de urmat pentru aplicarea acestor instrumente în rolurile lor de zi cu zi. În al șaselea rând, este important să se angajeze agenți de schimbare „cu calificare socială”, identificați de departamentul de resurse umane pentru implementarea eficientă a instrumentelor de social media. În cuvintele lui Verghese (2010), „Pentru a pregăti un grup de campioni ai rețelelor sociale, găsiți angajați care sunt interesați să contribuie la spațiul rețelelor sociale, fie ca furnizor de conținut, moderator sau ghid.” Va fi recomandabil să aveți un trainer, care să înțeleagă procesele de afaceri, să fie capabil să folosească social media în mod eficient și să fie bun în abilități sociale. Companiile - în special cele mari - întârzie să adopte rețelele sociale pentru a face schimb de experiență. Este tot „noi-vrem-să-controlăm-conversația”. Dar, în realitate, nicio companie nu-și mai poate „controla” mesajul: fie îi lași pe oameni să vorbească și să schimbe idei acolo unde ai avantajul de a modera, fie oamenii vor face schimb de idei pe cont propriu printr-o platformă de socializare.

CONCLUZIE ȘI DISCUȚIE

Rolul managerului de resurse umane evoluează - cu vremurile în schimbare și devine imperativ ca managementul resurselor umane să joace un rol strategic în succesul unei organizații. SM ne schimbă lumea și ei sunt aici pentru a rămâne. Web 2.0 și SM sunt din ce în ce mai utilizate de organizații pentru a spori schimbul de cunoștințe , pentru a îmbunătăți colaborarea și vocea angajaților și pentru a se conecta cu noile generații de angajați (Martin et al., 2009). Inițiativele de succes Web 2.0 în organizații se referă în mod fundamental la schimbarea atitudinilor și comportamentelor. Colaborarea - stimulează din ce în ce mai mult crearea de valoare în organizații, dar pentru aceasta tehnologia este doar un factor favorizant. Ca atare, HR-ul va juca în mod ideal un rol central în inițiativele Web 2.0. Și aceasta este o inițiativă bună pentru HR pentru a face schimbări în - obiectivele lor operaționale și strategice (Dawson, 2008). Încorporarea rețelelor sociale în HR este importantă în lumea globalizată de astăzi, în special pentru companiile internaționale, unde rețelele sociale pot juca un rol în centralizarea schimbului de date/informații și pot folosi înțelepciunea colectivă a angajaților, clienților și partenerilor, pentru a numi câteva. Acestea sunt instrumente puternice care le permit angajaților din diferite regiuni să partajeze informații într-un moment. De exemplu, gestionarea unui statul de plată regional se confruntă cu provocările de a îndeplini diferențele legislative și culturale locale. Prin utilizarea rețelelor sociale, poate ajuta la centralizarea sistemului în diferite regiuni, valorificând beneficiile interconectării tehnologiei informației.

Strategiile discutate anterior nu sunt greu de implementat. Dar este esențial ca cuiva să i se atribuie responsabilitatea de a observa interacțiunea care are loc pe rețelele sociale. În loc să o vadă ca o altă platformă de marketing care poate obține un anumit ROI, rețelele de socializare ar trebui privite ca o oportunitate valoroasă de a conecta direct și de a interacționa cu clienții potențiali și actuali ai unei organizații. Păstrând elementele fundamentale ale rețelei sociale în față, cineva poate fi în locul potrivit pentru a dezvolta o prezență în rețelele sociale bine planificată și bine gestionată, pe care părțile

interesate o vor aprecia, recunoaște și la care vor dori să facă parte. Oportunitatea pentru profesioniștii în HR este să folosească noile medii de comunicare și platforme tehnologice pentru a îndeplini obiectivele organizaționale, este aproape nelimitată. În mâinile profesioniștilor de HR , SM poate fi un instrument important pentru a crea viitorul organizației cuiva. Profesioniștii în resurse umane trebuie să se educe pe ei înșiși și pe echipele lor manageriale, acționând acum pentru a stabili politici, a dezvolta instruire și a beneficia de acest nou canal de comunicații revoluționar (Dunn, 2009). În concluzie, va fi important să ne amintim că tehnologia nu înlocuiește oamenii, ci sporește capacitatea oamenilor de a face o muncă mai bună, mai inteligentă, care le valorifică mai mult abilitățile. Același lucru este valabil și pentru SM și lumea HR, care învață colectiv să înțeleagă dinamica complexă a noii lumi a puterii, controlului și disciplinei.

RECOMANDĂRI

Este crucial să înțelegem impactul și influența pe care social media le va avea în mod continuu în organizații la toate nivelurile, indiferent de ierarhii. Acum a sosit momentul ca organizațiile să profite de serviciile SM în activitatea de zi cu zi la locul de muncă, în loc să pună o interdicție generală în organizație. Lucrul și interacțiunea într-un loc de muncă neierarhic este nevoia timpului. Agenții de schimbare sunt necesari pentru a facilita procesul de schimbare culturală dorită prin introducerea unei schimbări de paradigmă pentru o nouă realizare. Astăzi, nevoia zilei pentru profesioniștii în HR este să acționeze ca agenți de schimbare. Este esențial să ne amintim că are nevoie de o schimbare culturală în organizație. Necesitatea orei este de a avea implementarea „valorilor în uz” în organizațiile proiectate prin luarea deciziilor participative care implică parteneri strategici din grupurile de angajați și angajatori. Va fi esențial pentru organizații să-și amintească că astăzi, pentru a fi productivi, oamenii vor trebui să continue să învețe prin și cu alții. Productivitatea în organizații va fi măsurată prin cât de eficient și eficient reușesc angajații să termine sarcina în mână. Lumea a intrat într-o nouă direcție și este de o importanță strategică să o optimizăm, unindu-și mâna pentru a profita la maximum de situație.

REFERINȚE

Baker, B. (2009). *Angajament 2.0: Dincolo de - zidul de foc.* Preluat la 20 noiembrie 2010, de la http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/engagement_2.0.pdf

Barnes, NG (2010). *Fortune 500 și Social Media: Un studiu longitudinal al blog -urilor și al utilizării Twitter de către cele mai mari companii din America.* North Dartmouth, MA: Centrul de Cercetare de Marketing. Preluat la 26 noiembrie 2010, de la http://www1.umassd.edu/cmr/studiesresearch/2010f500.cfm

Bernoff, J. și Schadler, T (2010). *Împuterniciți: eliberați-vă angajații, energizați clienții și transformați-vă afacerea.* Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Brandell, M. (2008). *Noua conexiune a angajaților : rețele sociale din spatele firewall-ului.* Preluat la 16 decembrie 2010 de pe http://www.computerworld.com/s/article/322857/The_new_employee_connection_Social_networking_behind_the_firewall?taxonomyId=16

Bughin, J. și Chui, M. (2010). Creșterea întreprinderii funcționale în rețea: Web 2.0 își găsește ziua de plată. *McKinsey Quarterly.*

Chui, M., Miller, A. și Roberts, R. P (2009). Șase moduri de a face web 2.0 să funcționeze.

McKinsey Quarterly.

Clyne, A. (2010). *Cum vă poate revoluționa Social Media Departamentul de HR?* Preluat la 10 noiembrie 2010, de pe http://www.gautamblogs . com/2010/05/how-social-media-can-revolutionalise.html?utm_source=feedburner&utm_ medium=email&utm_campaign=F eed: +Gautam Ghosh+(Gautam+on+Organizations+2.0)

Dawson, R. (2008). *Web 2.0 și resurse umane – cine ar trebui să conducă inițiativele Web 2.0 în organizație ? Tendințe în rețelele vii.* Preluat la 19 iulie 2010, de la http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2008/06/web_20_and_huma . html

Dunn, S. (2009). Trei moduri în care rețelele sociale vor schimba rolul resurselor umane. *Analiza comp* . Preluat de pe http://www.companalysis . com/newsletter/pdf/SMchangesHR.pdf

IMPLICAREdb. (2010). *Cele mai valoroase mărci din lume. Cine este cel mai logodit? Clasamentul celor mai bune 100 de mărci globale.* Preluat la 19 noiembrie 2010, de la http://www.engagementdb.com/downloads/ENGAGEMENTdb_Report_2009 . pdf

Greenhouse, S. (2010, 8 noiembrie). Companie acuzată că a tras după postarea de pe Facebook. *The New York Times.* Preluat la 16 noiembrie 2010, de pe http://www.nytimes.com/2010/11/09/business/09facebook.html?_r=3&adxnnl=1&hp w =&adxnnlx=1289318421-Zw74CjVDJIzTW-ZjA

Hart, J. (2010). *Un ghid practic pentru utilizarea rețelelor sociale în locurile de muncă.* Marea Britanie: Centrul pentru Tehnologii de Învățare și Performanță și Alianță pentru Internet Time . Preluat la 10 decembrie 2010, de la http://c4lpt.co.uk/workingsmarter/

Hempel, J. (2010). *Cum vă va stimula Linkedin cariera.* Preluat la 7 decembrie 2010, de la http://gbcs.tamu.edu/DotNet-Nuke/LinkClick.aspx?link=LINKEDIN . pdf&tabid=114&mid=1054

Hunt, CS (2010). *Gestionarea capitalului uman în era 2.0* (pp. 18-19). Preluat la 19 noiembrie 2010, de la http://www.associationforumdigital . com/associationforum/201009/?pg=20&pm=2&u1=friend#pg20

Hunt, CS (2010). *Rețelele sociale în organizații - noi instrumente pentru a face lucruri vechi.* Preluat de la http://www.sminorgs.net/blog_index.html

ISACA. (2010). *Social media: beneficii și perspective de securitate, guvernanță și asigurare* . Preluat de la http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Social-Media-Wh-Paper-26-May10-Research.pdf

Jestice, R. (2009). *Lumi virtuale: un instrument potențial pentru formarea interculturală.* Preluat la 21 iunie 2010, de la http://www.leadingvirtually . com/?p=224

Kaplan, AM și Haenlein, M. (2010). Utilizatori ai lumii, uniți-vă! Provocările și oportunitățile rețelelor sociale. *Business Horizons, 53* (1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003

Lauby, S. (2009). *10 elemente obligatorii pentru politica ta de social media.* Preluat de la http://mashable . com/2009/06/02/social-media-policy-musts/

Lauby, S. (2010). *Viitorul resurselor umane și al rețelelor sociale.* Preluat la 12 noiembrie 2010, de la http://mashable.com/2010/11/08/human-resources-social-media/

Margaritis, B. și Rockland, DB (2010). *Branduri de top și peisajul rețelelor sociale.* Preluat la 30 octombrie 2010, de la http://www.2010socialmediastudy.com/PDF/FedEx-SocialMediaStudy_FindingsReport_FINAL.pdf

Martin, G., Reddington, M., & Kneafsey, MB (2009). *Web 2.0 și resurse umane: „întemeiază bine" sau hype? (Raport de cercetare).* Londra, Marea Britanie: Chartered Institute of Personal and Development.

Meister, JC și Willyerd, K. (2009). Cum Twitter și crowd sourcing transformă recrutarea. *Bloguri Harvard Business Review.* Preluat de la http://blogs.hbr.org/cs/2009/09/how_twitter_and_crowdsourcing.html

Morgan, G. (1997). *Imagini ale organizației* (ed. a 2-a). Londra, Marea Britanie: Sage.

Nesbitt, A. și Krainin, A. (2008). *Cucerirea blues-ului rețelelor sociale - cinci pași pentru - gestionarea performanței rețelelor sociale. Strategie digitală.* Preluat la 26 iulie 2010, de pe http://www.digitalpodcast . com/reports/csmb.pdf

Ostrow, A. (2009). *Cum o companie cu peste 40.000 de angajați își formează angajații pe rețelele sociale.* Preluat la 20 noiembrie 2010, de pe http://mashable.com/2009/12/16/telstra-social-media/

Polansky, M. Martin., A., & Graham, C. (2010). *Rețelele sociale se pun la treabă.* Los Angeles, CA: Institutul Korn/Ferry.

Reeves, B., Malone, T W. și O'Driscoll, T (2008). Laboratoarele online ale leadershipului. *Harvard Business Review* , 2008.

Solis, B. (2010). *21 de sfaturi pentru utilizarea Twitter și Facebook pentru afaceri.* Preluat de la http:// socialmediatoday.com/SMC/194402

Solis, B. (2010). *Rentabilitatea investiției: Cum se măsoară rentabilitatea investiției în rețelele sociale* [postare în jurnal web]. Preluat la 18 noiembrie 2010, de pe http://www. briansolis.com/2010/02/roi-how-to-measure-return-on-investment-in-social-media/

Blog T+D. (2010). *Deloitte: Viitorul recruitingului este rețelele sociale.* Preluat la 7 decembrie 2010 de la http://tdblog.blogspot.com/2010/03/ deloitte-future-of-recruiting-is-social.htm

Tulgan, B. (2007). Găsirea de roluri pentru - rețelele sociale - Instrumente în HR. *Strategic HR Review, 6* (2), 3. doi:10.1108/14754390780000942

Verghese, A. (iunie, 2010). *Companiile din India adoptă rețelele sociale în interiorul întreprinderii.* Preluat la 31 iulie 2010, de la http://www.simply-communicate.com/news/companies-india-adopt-social-media-inside-enterprise

Weick, K. (2001). *Dă sens organizației* . Oxford, Marea Britanie: Blackwell.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO), volumul 2, numărul 2, editat de John Wang, pp. 54-67, drepturi de autor 2012 de către IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 25
Surse de legitimitate pentru inițiativele M-guvernamentale din Turcia:
resurse umane vs. tehnice

Preocupări de management

N. Meltem Cakici
Gediz, Turcia

Ronan de Kervenoael
Universitatea Sabanci și Universitatea Aston, Turcia

ABSTRACT

Piețele emergente au cunoscut recent o creștere dramatică a numărului de telefoane mobile pe cap de locuitor. M-guvernarea a fost, prin urmare, anunțată ca o oportunitate de a depăși ciclul tehnologic și de a oferi tuturor servicii mai ieftine și mai incluzive. Acest capitol explorează, într-un context de piață în curs de dezvoltare, legitimitatea și rezistența cu care se confruntă funcționarii publici în faza de implicare în activități de m-guvernare și implicația directă pentru managementul resurselor. Treizeci de interviuri în profunzime, în Turcia, sunt elaborate cu funcționar-cheie din TIC din organizațiile locale. Constatările arată că trei tipuri de resurse sunt percepute ca centrale și anume: (i) difuzarea managementului informației, (ii) managementul resurselor sistemului de operare și (iii) managementul resurselor umane. Principalele dovezi sugerează că legitimitatea pentru fiecare management al resurselor, la nivel local, este o luptă continuă în care toate grupurile desfășoară mai multe forme de rezistență. În general, o atenție sporită în strategia de gestionare a resurselor pentru aplicarea m-guvernului trebuie să fie acordată factorilor de sprijin, cum ar fi funcționarii publici, mai degrabă decât consumatorilor finali sau cetățenilor.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch025

INTRODUCERE

Guvernarea mobilă (m-government de acum înainte) a fost vestită ca un imperativ pentru modernizarea proceselor administrative în țările emergente (Kushchu, 2007). Deși mai multe servicii de m-guvernare sunt deja disponibile pe piețele emergente, furnizate atât de organizații private, cât și de organizații publice, se știe puțin despre etapele formative și despre legitimitatea/rezistența (pozitive și negative) pe care funcționarii publici le întâmpină în activitățile lor de zi cu zi, din perspectiva managementului resurselor, pentru a implementa aplicații și strategii m-guvernament (Abanumy & May hew, Ghyas, 205; & Garg, 2005; Tozsa & Budai, 2005; În acest capitol, m-guvernarea este definită ca dezvoltarea de noi tehnologii, aplicații și servicii pentru a crea o „societate capabilă" (Kushchu, 2007). Tehnologiile digitale ca instrumente de management al resurselor utilizate în administrația publică au contribuit la o mai bună înțelegere a multor aspecte ale practicilor cotidiene, în special la nivel local, inclusiv strategiile digitale (Kahraman et al., 2007; Ferguson, 2001), impactul culturii electronice - asupra e-guvernărilor (Hazlett & Hill, 2003), m-guvernamentul, problemele de politică (Y2070), La 2070; arhitectură (Sharma & Gupta, 2004; Abramowicz et al., 2006), e-guvernare (Saxena, 2005; Stahl, 2005; Holliday & Kwok, 2004) și modele de e-guvernare (Heeks, 2002).

La rândul său, legitimitatea TIC și mobilitatea în cadrul administrațiilor publice la nivel local, într-un context de piață emergentă, indică multiple surse posibile (m-GovLab, MGCI, www.mgovernment.org). Literatura de specialitate evidențiază două aspecte importante: (i) diferența dintre sensurile mobilității: mobilitate care este condusă de motivația/rezistența personală și de factori sociali; și (ii) diferența dintre inovația tehnologică mobilă și legitimitatea schimbărilor instituționale.

Consecutiv, tehnologiile mobile au atras - interesul interdisciplinar centrat în jurul a trei domenii principale: domesticirea (Goggin, 2008; Weilenmann, 2001); tehnologia mobilă și practicile utilizatorilor (Fortunati și colab., 2003; Katz, 2003); și, la nivel societal, adoptarea cu implicare în sfere mai largi, inclusiv politică și politici sociale (Brown et al., 2002; Rheingold, 2002). Alte aspecte conexe includ simbolurile de statut (Dedeoglu, 2004; Ozcan & Kocak, 2003), aspecte sociale și pragmatice MMS/SMS (Chapman & Schofield, 1998; Lin & Tong, 2008; Rettie, 2007; Sharma & Sturges, 2007, Goggin2004), societate în rețea 2008), dispozitivele mobile ca articole de modă (Katz & Sugiyama, 2006; Hulme & Peters, 2003) și m-entertainment (Ha et al., 2007; Harmer, 2003; Pagani, 2004).

Aspectele negative ale tehnologiilor mobile au fost, de asemenea, studiate, inclusiv aspecte legate de sănătate (Foster & Moulder, 2000), dependență (Bianchi & Phillips, 2005), lipsa de concentrare la volan sau multitasking (Esbjornsson și colab., 2007), timp de reacție crescut, impactul psihologic al consumului de dispozitive mobile asupra copiilor și adolescenților (aprecierea greșită) și aprecierea greșită a copiilor și adolescenților. a cererii cognitive și/sau fizice în timpul multitaskingului (Goodman și colab., 1999; McE voy și colab., 2005).

Pe baza caracteristicilor de mai sus, au fost identificate trei lacune parțiale din literatură. În primul rând, puține studii, dacă nu există, au fost efectuate în contextul serviciilor publice și al rolului serviciilor m. În al doilea rând, majoritatea studiilor care examinează strategiile de gestionare a resurselor digitale au fost de obicei efectuate la nivel macro, mai degrabă decât la nivel local. În al treilea rând, lucrările publicate privind strategia de gestionare a resurselor digitale s-au concentrat aproape exclusiv pe așa-numitele țări de „primul nivel", concentrându-se pe perspectivele centrale ale Americii de Nord și ale Europei. Exemplele de „nivelul doi" sau regiunile periferice ale Europei, cum ar fi Turcia, sunt limitate.

Acest capitol de carte prezintă concluziile unui total de 30 de interviuri telefonice care au fost

efectuate cu funcționarii publici cheie care lucrează în cadrul organizațiilor guvernamentale locale din Turcia în timpul introducerii primei strategii concrete de m-guvernare în 2008-2009. Această perioadă cheie coincide cu recenta tranziție și crearea platformei centrale de e-guvernare, care a fost lansată cu doar câteva luni înainte, în decembrie 2008, în scopul centralizării strategiei de guvernare digitală.

În timp ce activitățile de e-guvernare nu au fost încă pe deplin înțelese și implementate de către toate organizațiile locale, tranzițiile tehnologice mai profunde necesită deja evaluare, atenție și schimbări suplimentare. În acest context, acest capitol se bazează pe o serie de concepte precum dezvoltarea organizațională, managementul inovației, managementul strategic și teoria evoluționistă a firmei și studiile de dezvoltare (Marcelle, 2004).

Acest capitol este organizat după cum urmează: Secțiunea II oferă un rezumat despre managementul resurselor digitale și m-guvern în general și despre Turcia în special. Secțiunea a III-a prezintă revizuirea literaturii de specialitate privind legitimitatea și impactul cadrului etapelor de formare în modelarea legitimității și rezistenței la noile strategii . Metodologia și constatările sunt explicate în Secțiunea IV și, respectiv, în Secțiunea V. În final, Secțiunea VI prezintă concluzia.

CONTEXTUL M-GUVERNAMENTULUI

Guvernarea digitală este definită ca furnizarea de servicii guvernamentale tradiționale cetățenilor prin instrumente electronice, cum ar fi computere, telefon și alte dispozitive portabile. Internetul devine din ce în ce mai mult canalul pentru furnizarea de servicii guvernamentale cetățenilor și pentru schimbul de informații între diferite niveluri administrative și funcționari publici (Melitski et al., 2005). Bazele de date digitale au fost create pentru a sprijini operațiunile back-end care sunt capabile să ofere servicii instantanee și actualizate, care sunt accesibile oriunde și oricând. Evoluțiile recente în tehnologiile mobile, în special introducerea telefoanelor mobile compatibile cu internet (3G), PDA-urilor, Wi-Fi și rețelelor fără fir, creează un model alternativ durabil pentru gestionarea, actualizarea și -recuperarea informațiilor și cunoștințelor guvernamentale în vederea creării administrațiilor civile și administratorilor de mâine. Aceste evoluții deschid o nouă eră în practicile de furnizare a serviciilor publice, care este adesea numită New Public Management (NPM) (McIvor și colab., 2002).

M-guvernarea este definită în continuare ca o strategie și implementarea acesteia, care implică utilizarea tuturor tipurilor de tehnologii, servicii, aplicații și dispozitive fără fir și mobile pentru îmbunătățirea serviciilor pentru părțile implicate în guvernarea digitală , inclusiv cetățenii, întreprinderile, ONG-urile și toate unitățile guvernamentale. În special, guvernarea mobilă -oferă o valoare adăugată suplimentară în comparație cu metodele anterioare de furnizare a serviciilor publice, în ceea ce privește (i) scăderea costurilor (Holden și colab., 2003), (ii) creșterea eficienței practicilor de muncă și asigurarea transformării/modernizării organizațiilor din sectorul public (Larsen & Rainie, 2002), (iii) creșterea confortului și a flexibilității, creșterea gradului de comoditate și flexibilitate (iv) creșterea gamei de aplicații și aplicații (iv) (Kushchu & Kuscu, 2003). Pe piețele emergente, inițiative și angajamente active pot fi găsite în țări precum Ungaria, Letonia, Estonia, Bulgaria și Croația, cu referendum local, dezbateri de planificare rutieră, competiție de construire a infrastructurii, informații privind achizițiile și sănătatea publică, administrația publică și anunțuri de angajare ca exemple (http://www.epractice.eu/en/factsheets/).

Peste patru miliarde de abonamente mobile la nivel mondial semnalează o mare oportunitate de a ajunge și de a interacționa cu un public mai larg, atât pentru furnizarea de servicii pentru utilizatorii finali, cât și, mai important, pentru gestionarea

zilnică a resurselor în cadrul administrației publice. De exemplu, în Turcia, numărul total de abonați wireless este estimat să crească de la 66,4 milioane în 2008 la 76 milioane în 2013 (Research and Markets, 2009). De fapt, mulți cetățeni vor deține mai mult de un telefon.

Concomitent, exemplele de activități legate de guvernanță și implementarea politicilor, prin care au fost folosite telefoanele mobile (Briseno, 2009), includ: i) comunicare prin SMS pentru a împuternici oamenii în locurile în care cenzura și violența sunt prezente; ii) participarea socială și scopuri de advocacy (protestul împotriva fostului președinte Estrada în Filipine, femeile din Kuweit care pledează pentru dreptul de vot - pe care l-au câștigat în cele din urmă - și demonstrațiile pro-democrație din Ucraina și Birmania sunt exemple care au fost replicate în restul lumii); iii) votul și luarea deciziilor participative (de exemplu, organizațiile societății civile au folosit telefoanele mobile pentru monitorizarea proceselor electorale în mai multe țări; votul m va fi în curând posibil în Estonia, unde Parlamentul a aprobat utilizarea tehnologiei mobile pentru alegerile din 2011); iv) m-guvernarea pentru furnizarea de servicii publice, care își exprimă argumentul ca o modalitate complementară de a ajunge la persoanele care rămân neconectate, duce la noi aplicații, cum ar fi consultări și solicitări de informații, mecanisme de plată pentru parcare și plata serviciilor locale în Malaezia și Filipine; v) m-guvernarea este utilizată și în monitorizarea și colectarea datelor în zonele rurale îndepărtate; vi) tehnologia mobilă a făcut mai ușoară creșterea participării civile și a aplicării legilor; raportarea infracțiunilor în Irlanda și Peru prin furnizarea de schimburi de informații în timp real între cetățeni și unitățile de aplicare a legii: în Irlanda, MMS (SMS multimedia) a fost folosit pentru a trimite fotografiile suspecților agențiilor de aplicare a legii. În Peru, sistemele de raportare a criminalității au contribuit la reducerea criminalității legate de droguri; vii) în sfârșit, tehnologiile mobile sunt, de asemenea, utilizate pe scară largă ca instrumente care permit economisirea de timp și pentru a fi mai aproape de cetățeni; verificarea beneficiilor, grupuri operative de vecinătate, servicii pentru persoanele cu dizabilități și bătrâni, ca exemple.

Atenția noastră se îndreaptă acum în mod special către m-guvernarea din Turcia, care va oferi un fundal mai specific analizei. Principalele inițiative se concentrează în noul portal de guvernare electronică (www.turkiye.gov.tr) care este un site web unic și gestionat central, cu un format standard și un set de servicii. Această platformă oferă informații detaliate despre serviciile guvernamentale în format electronic cetățenilor (Tabelul 1) și este împărțită în două secțiuni principale; (i) portalul e-guvernare în sine și (ii) gama de servicii electronice interactive disponibile.

La nivel local, s-au depus eforturi suplimentare în crearea și dezvoltarea inițiativelor care furnizează aplicații de zi cu zi, cum ar fi SMS-urile pentru anunțuri publice (de exemplu, cu privire la activitățile școlare, avertizările meteo, lucrările rutiere și tăierea utilităților) care oferă, de asemenea, informații despre starea serviciilor (Ghyasi & Kushchu, 2004). Aceste tipuri interactive de servicii permit cetățenilor să primească direct informații, actualizări și - feedback.

La nivel instituțional, mai degrabă decât să ofere servicii direct cetățenilor, au fost implementate o serie de inițiative și strategii precum instrumente de facilitare a infrastructurii (Ghyasi & Kushchu, 2004), Integrarea Sistemului Electronic Mobil, Sistemul Informațional de Trafic, Proiectul de informații mobile (Ministerul Educației), aplicațiile G2G (intranet mobil pentru personalul ministerului) și modernizarea Rețelei Naționale Judiciare și Integrare (Rețeaua Judiciară, Kushchuir), implementată 2004). După ce am stabilit scena în Turcia și am demonstrat - exemple similare de servicii în alte țări emergente, ne concentrăm acum pe baza teoretică a acestui studiu, care este formată din conceptele de legitimitate și de încărcare frontală.

REVIZUIRE DE LITERATURA

Lucrarea noastră ia în considerare teorii și modele precum: (i) adoptarea de către Rogers (1995) a cadrului de inovare care identifică factorii dezirabili pentru succesul unui nou produs sau inovație, inclusiv avantajul relativ, compatibilitatea, complexitatea, observabilitatea comunicabilității și triabilitate; (ii) teorii precum Teoria Acțiunii Raționate (TRA) și Teoria Comportamentului Planificat (TPB) (Ajzen, 1985, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980) care oferă un cadru teoretic pentru

Table 1. E-Government gateway services in Turkey

	Service	Subjects
1	Birth	Notification of birth, registration, maternity leave
2	Education	Preschool education, primary, secondary and higher education
3	Military service	Enrollment of soldiers, military man and reserve officer operations, operations abroad
4	Job and career	Job search, employment, legal provisions, unemployment insurance
5	Social security	
6	Family	Marriage, health, register of births operations, children and young, children's rights
7	Individual and society	Women's rights, housing, traffic, civil defense activities
8	Health	Family and society health, nutrition
9	The disabled	Health, education, employment, employee benefits and services
10	Social relief and public spirit	Welfare subjects, project support programs, welfare services, the old
11	Travel and tourism	General information about Turkey, railway and highway transport
12	Environment	Forestry, nature protection and national parks, forestation, erosion check, fight against desertification
13	Culture, arts and sports	Cultural heritage, cultural activities, theaters, festivals, fairs, sports activities
14	Legal issues and rights	Legal affairs, being elector, protection of consumer rights, address registration, public notary
15	Turkish citizens abroad	e-consulate, diploma equivalence, military service, marriage
16	Foreigners	Visa and passport, travel, habitation, birth, marriage

Source: https://www.turkiye.gov.tr/portal/dt?provider=HomePageContainer&channel=icerik

înțelegerea tiparelor comportamentale ale indivizilor; (iii) Studiile lui Davis et al. (1989) care iau în considerare acceptarea de către utilizatori a tehnologiei (Holak & Lehm ann, 1990; Pagani, 2004; Venkatesh et al., 2003).

Urmând aceste teorii și modele, prezentăm acum constructele teoretice ale legitimității și cadrului de încărcare anticipată și le legăm de managementul resurselor TIC în administrația publică. Facem un prim pas spre înțelegerea : (i) modul în care legitimitatea este derivată din m-resurse; (ii) de ce funcționarii publici decid să folosească sau să reziste la anumite m-resurse?; (iii) modul în care m-ICT modelează relația dintre funcționarii publici și structurile guvernamentale oficiale.

Legitimitatea

Legitimitatea, în contextul acestui capitol, este definită ca „o percepție sau presupunere generalizată că acțiunile unei entități sunt dezirabile, adecvate sau adecvate într-un sistem de norme, valori, credințe și definiții construit social" (Suchman, 1995, p.574). Legitimitatea este un -construct cu mai multe fațete; atât pozitive cât și negative, pe termen scurt și pe termen lung. Semnificația, oportunitățile și limitele sale sunt situate atât în dezvoltarea tehnologică, strategia de management al resurselor, cât și relația umană cu tehnologia (Prins, 2001). Acestea sunt adesea descrise ca probleme controversate prin care apare o polarizare în care trebuie definiți câștigătorii sau învinșii. Tehnologia este văzută nu doar ca un corp de practică, ci ca un corp de înțelegere. În consecință, natura evaluării (modus operandi determinist) și alegerea selecției devin mai dinamice și recurente (multi-perioade) și cresc în amploare și amploare pe măsură ce investiția inițială crește (Ziman, 2000). În plus, funcționarii publici și toate celelalte tipuri de părți interesate din structura puterii, care susțin achiziția sau resping anumite forme de tehnologie, ar trebui să fie percepuți în mod explicit ca parte a

raționalizării legitimității. Ei sunt, de fapt, legitimarea investiției intangibile și sunt gardienii cunoștințelor tehnice și ai învățării culturale care formează etosul organizației (Marcelle, 2004).

Conturarea unor noi forme de guvernare în era informației mobile necesită cunoașterea dinamicii proceselor și structurilor hardware (back-end) din sectorul public, precum și informații suficiente despre capacitățile asociate cu tehnologiile informației și comunicațiilor pentru a răspunde nevoilor cotidiene. În acest moment, trebuie abordat gradul de avantaje relative, beneficii și consecințe ale noii inovații. Aceste avantaje variază de la creșterea profiturilor până la câștigarea statutului social. Ca poziție extremă, supraadopția, care este definită ca „adoptarea unei inovații de către un individ (sau organizație) pe care experții consideră că ar trebui să o respingă" (Rogers, 1995, p. 215) este de asemenea considerată relevantă. Dintr-o perspectivă diferită, obstacolele etice și practice, care sunt legate pragmatic de securitate, fraudă, răspundere, acces liber, egalitate și confidențialitate, nu trebuie subestimate (Prins, 2001, p.3).

În urma studiului lui Dacin et al. (2007), sunt prezentate cinci dimensiuni ale legitimității: - legitimitatea de piață, relațională, socială, de investiții și de alianță. Primul tip de legitimitate, „legitimitatea pieței", se referă la extinderea sau menținerea locului unei organizații pe o piață. Atunci când o organizație intră pe o nouă piață sau își propune să-și îmbunătățească locul într-un mediu nou, alianțele strategice cu parteneri deja de succes, cu experiență, aprobați de piața locală, cresc legitimitatea companiei într-o zonă geografică, tehnologie sau piață de produs. Al doilea aspect, „legitimitatea relațională", este perceput ca demnitatea unei organizații de a atrage parteneri de alianță. Odată ce o organizație are o legitimitate relațională ridicată, este capabilă să atragă parteneri de înaltă calitate a căror cotă de piață și experiență pot fi împărtășite. „Legitimitatea socială " ca al treilea tip duce la obținerea aprobării altora pentru utilizarea resurselor. Prin angajarea în relații strategice cu parteneri favorabili, se crește legitimitatea socială. Legitimitatea socială este mai importantă pentru organizațiile ale căror practici sunt puse sub semnul întrebării sau sunt în curs de schimbare radicală. Aceste organizații contribuie la servicii suplimentare în anumite comunități pentru a reduce opoziția și boicoturile. „Legitimitatea investiției" înseamnă că o organizație are mai multe șanse să fie susținută de părți externe prin demonstrarea unui nivel crescut de investiții în obiectivele particulare urmărite (adică furnizarea de hardware, software și competențe), ceea ce, la rândul său, face ca obiectivele viitoare să fie mai fezabile de îndeplinit. În cele din urmă, „legitimitatea alianței" este crucială în special pentru piețele în care o istorie de concurență și rivalitate este proeminentă. Utilizarea alianțelor strategice pentru creșterea legitimității în anumite tehnologii permite organizațiilor să reducă riscul. Interacțiunile de legitimitate ale unei organizații sau ale unui individ determină cât de bine sunt resursele: (i) desfășurate, (ii) integrate cu alte activități, (iii) reducerea riscului de acțiuni pervazive și (iv) permițând crearea de avantaje competitive (Dacin și colab., 2007). Legitimitatea devine centrală în procesul de implicare. Atenția noastră se îndreaptă acum către noțiunea de încărcare frontală.

Încărcare frontală

Activitățile de încărcare frontală sunt definite ca fiind parte a unei strategii care urmărește să îmbunătățească performanța activității înainte de serviciu prin identificarea și rezolvarea problemelor curente și potențiale în fazele incipiente ale procesului de tranziție. Încărcarea frontală, ca filozofie, a fost aplicată cu succes în industria auto și a fost asociată în special cu metodele de producție slabe susținute de Toyota (Thomke & Fujimoto, 2000). În alte domenii, cum ar fi managementul echipei, activitățile de încărcare frontală sunt legate de etapa de formare care include angajarea agenților sau a echipelor în activități specifice (Tuckman, 1965). Alte

exemple, în care etapele pregătitoare au fost recunoscute ca cruciale, sunt: (i) acceptarea tehnologiei, (ii) atitudinea față de fumat, alcool și droguri, (iii) încurajarea către o eliminare mai ecologică a gunoiului, (iv) purtarea sistematică a centurilor de siguranță și a căștii de bicicletă și (v) cote de pescuit.

Strategiile de avansare se concentrează pe „nevoile preliminare/de pregătire", care sunt de o importanță crucială pentru a legitima angajamentul și logica în cooperarea viitoare și pentru a reduce rezistența potențială . Sunt evaluate teme precum domeniul de aplicare al proiectului, așteptările de investiții, rolurile de management, intervalul de timp, beneficiile , sprijinul extern și intern ca exemple. Reflectând acest lucru, micro-strategiile sunt implementate pentru a încuraja angajamentul funcționarilor publici în noile tehnologii în stadii incipiente, care ar trebui să crească probabilitatea succesului general al rezultatului (de Kervenoael și colab., 2010). În mod semnificativ, indivizii doresc să minimizeze schimbările neplăcute în timpul procesului de tranziție către noua epocă de utilizare a TIC și să reproducă procesele tradiționale care le permit să păstreze controlul asupra rutinelor lor zilnice de lucru. La rândul lor, setarea ierarhică și relațiile istorice dintre serviciile tehnologice și indivizi au un efect de memorie asupra oportunităților de învățare și stilului de comunicare modelând direct tranziția și dobândirea noilor cunoștințe de comunicare (Gudykunst, 1993).

În majoritatea organizațiilor, conceptualizarea inovației ca proces de învățare este aplicată destul de vag. Natura precisă a învățării care are loc, precum și modul în care are loc și cine învață, sunt chestiuni care deseori rămân în mare parte neexaminate (Ziman, 2000, p.119). Conform Holm et al. (2002), rolul TIC pentru economiile naționale este în continuă creștere, iar selecția atentă a practicilor de management al resurselor umane (MRU) a devenit crucială în gestionarea populației în creștere de profesioniști în domeniul informației. Studiile arată că au existat mai multe abordări alternative de luat în considerare, în funcție de modul în care este definită eficacitatea MRU și care sunt rezultatele așteptate ale celui mai bun pachet MRU.

De asemenea, se subliniază că modul în care oamenii se identifică și se angajează față de grupurile și organizațiile lor ar trebui înțeles dintr-un punct de vedere individual. Strategia de management superior, pe de altă parte, în mod tradițional abordează doar problema tranziției tehnologice și a schimbării dintr-un proces funcțional determinist. O potrivire greșită se găsește adesea între strategia MRU la nivel individual și organizațional, modelând ilegitimitatea și provocând rezistență la angajarea în m-ICT înainte de a fi implementat. Modul în care așteptările viitoare ale indivizilor sunt aliniate cu strategia de afaceri și modul în care acestea se sprijină reciproc sunt adesea trecute cu vederea (Holm et al., 2002).

Modelul de contracte psihologice al lui Rousseau (1995) oferă un cadru unificator interesant pentru analiza simultană a viziunilor manageriale și individuale. Sunt dezvoltați doi termeni fundamentali ai contractelor psihologice și anume tranzacțional și relațional. Contractul tranzacțional se bazează pe un interval de timp închis și pe profitabilitatea reciprocă. Contractul relațional, dimpotrivă, se bazează pe încredere, stabilitate și angajament. Angajamentul organizațional este un element cheie care face diferența între contractele tranzacționale și cele relaționale. Ulterior, angajamentul este definit ca; i) acceptarea scopurilor și valorilor unei organizații; ii) disponibilitatea de a depune eforturi considerabile în numele unei organizații; iii) dorința de a menține apartenența organizațională (Porter și colab., 1974). În plus, acest cadru conține o dimensiune suplimentară a cerințelor de performanță în plus față de intervalul de timp care se referă la durata relației de muncă (Holm et al., 2002).

Activitățile de încărcare frontală sunt în mod tradițional împărțite într-o serie de pași iterativi,

de la; (i) învățarea și înțelegerea situației actuale și a relațiilor în timpul schimbării; (ii) evaluarea critică și reevaluarea proceselor actuale comparate cu liderii din industrie; (iii) proiectarea unei structuri noi care să permită rezolvarea în colaborare a problemelor și identificarea mai rapidă a problemelor emergente care implică adesea bucle de feedback; (iv) evaluarea așteptărilor cu privire la posibilele rezultate; (v) recunoașterea proactivă a faptului că indivizii sunt fundamental diferiți și că ar trebui luate în considerare mai multe rezultate sau soluții înainte de a găsi o soluție la problemele dinamice complexe; și (vi) stabilirea de obiective realizabile pentru perioadele următoare. Conceptul de legitimitate și încărcare frontală va fi acum discutat împreună în contextul specific al m-guvernării.

Managementul resurselor TIC Luând în considerare serviciile digitale guvernamentale

Pe măsură ce disponibilitatea și accesibilitatea informațiilor se îmbunătățesc și costurile scad, multe guverne consideră internetul ca modalitate eficientă de a ajunge la un grup mare de cetățeni. Într-adevăr, reformele recente au condus la introducerea unor abordări care pun un accent mai mare pe TIC „ca o tranziție de la un stat social pasiv la unul activ”. În mod semnificativ, în ciuda importanței tehnologiilor, se estimează că cheltuielile guvernamentale pentru TIC pentru perioada 2000-2010 se ridică la peste 3 trilioane de dolari, dar că între 60 și 85% dintre proiectele de e-guvernare nu vor reuși să-și dea rezultatele așteptate (Gubbins, 2004). Pe de altă parte, modul în care acest cadru dinamic afectează modul prin care serviciile guvernamentale sunt accesate și oferite rămâne fără răspuns. Ce schimbări culturale și organizaționale sunt necesare pentru a gestiona tranziția sunt, de asemenea, chestiuni importante care trebuie abordate, care rămân controversate în special în condițiile pieței emergente.

Mai multe caracteristici cheie modelează dezbaterea, inclusiv: (i) controlul funcționarilor publici asupra alegerii interfeței în activitatea lor administrativă zilnică la nivel local; (ii) sinergiile mașinii umane și reorganizarea activităților și sarcinilor; (iii) cooperare , negociere și deliberări între straturile administrative, parteneriate public-private, ONG-uri și lumea afacerilor; (iv) reglementări și standarde privind depozitarea, stocarea și accesul la informații; (v) drepturi care protejează intimitatea funcționarilor publici, promovează practici etice și transparente și creează o organizație de învățare care maximizează utilizarea comună a serviciilor TIC în toate straturile guvernamentale. Garanția unui nivel acceptabil de calitate a serviciilor, atât de către funcționarii publici individuali, cât și de către noii furnizori de hardware și software, a devenit primordială. Integrarea informațiilor dinainte de era TIC, traducerea jargonului și proceselor administrative și potrivirea structurii jurisdicționale cu noua infrastructură back-end TIC emergentă, împreună cu posibilitățile de urmărire, corectare și modernizare a serviciilor, sunt necesare pentru a profita pe deplin de noile oportunități digitale. m-ICT ar trebui să permită, după exemplul francez, crearea adevărată a „Administrației â acces pluriel” (acces plural la serviciile administrative) cu un „serviciu de proximitate” mai mare (servicii locale sau unde cetățenii sunt „pe teren”).

În special, m-guvernarea a fost descrisă ca limitând: (i) cererea de interpretare, (ii) discreția ascunsă și (iii) influența politică (Lenk, 1997). La rândul lor, astfel de m-oportunități permit un proces mai bun de luare a deciziilor, care include: (i) fundamentarea faptelor prin date, (ii) decizie ca rezultat al prelucrării informațiilor, (iii) execuția clară a strategiei și a mecanismelor corective. În mod semnificativ, m-guvernarea permite cooperarea administrativă : (i) pe distanțe, (ii) peste granițele organizației și (iii) pe eșalonul ierarhic. Tehnologia nu trebuie privită ca motiv de rezistență, ci doar instrumentul care permite - schimbări organizaționale (Gerst & Bunduchi,

2005).

Din aceste perspective, ideea de hege monie și controlul puterii rămân importante. Tehnologiile aduc adesea schimbări radicale în cadrul organizațiilor, iar puterea și politica sunt probleme care nu pot fi neglijate în domeniul m-serviciilor pentru municipalități (Emerson, 1962). Tipurile multiple de acționari ar trebui să dezvolte un cadru strategic privind m-guvernarea. Din acest punct de vedere, legitimitatea poate fi redefinită ca rezistență pozitivă. Rezistența este, în acest context, suma „acelor comportamente și practici culturale ale grupurilor subordonate în contextul formării sociale gemonice care amenință să dezlege strategiile de dominare" (Haynes & Prakash, 1991, p.3). Legitimitatea, ca problemă de m-guvernare, trebuie analizată de-a lungul unui continuum care include istoria administrației publice, cultura și puterea (Hall, 1990, p. 225). Ca urmare, apare o nouă definiție a puterii, care este tranzitorie, flexibilă și ambivalentă, eliminând granițele anterioare și creând noi teritorii (Law, 1997, Sack, 1986). Aceste scheme sunt, de asemenea, utilizate în teoria rețelei actorilor, oferind un rol mai mare asupra agenției și contingenței non-umane (Heeks & Stanforth, 2007). Contingenta reprezinta limbajul, conexiunile, fluxurile, viteza si liniile contestatiilor. În acest moment, semnificația punctelor de vedere aparent apolitice nu poate fi suprasolicitată. Cu alte cuvinte, după Canel (1992), locațiile tradiționale centrate pe stat ale politicii și noile voci emergente ale societății civile nu ar trebui văzute ca separate.

În sfârșit, trebuie create noi infrastructuri tehnice care implică adesea terți din sectorul privat. Serviciile și procesele care sunt necesare includ: (i) proceduri de plată, (ii) agenții de certificare, (iii) sisteme de control al protocolului și interfeței, (iv) semnătura m și (v) legislație privind reclamațiile și erorile. În plus, aplicațiile m includ gestionarea resurselor, cum ar fi vocea pe IP, imagini în mișcare, transfer de fișiere, navigare pe web, lucru în colaborare , agenți electronici, expediere a locurilor de muncă, servicii de informare și imagini statice care necesită toate tehnologiile 3G sau GPRS. Alte exemple de aplicații SMS/GPRS sunt e-mailul, chatul, monitorizarea de la distanță, mesageria instantanee, comerțul electronic , serviciul pentru clienți și poziționarea vehiculelor.

Din această perspectivă, funcția m-platform pare mai complexă decât era percepută inițial de funcționarii publici. Simultan, divergențele mai clare față de alte forme de guvernare digitală, cum ar fi guvernarea electronică, devin mai proeminente. Într-adevăr, multe dintre aceste cerințe vor deveni evidente doar în perioada de probă a acestor aplicații, care cresc riscul financiar cu care se confruntă autoritățile locale. După cum a afirmat Phipps, (2000) p. 41: „Se recunoaște riscul că evoluțiile TIC pot întări polarizarea și pot crea diviziune suplimentară prin oameni și comunități care sunt „bogați în informații" sau „săraci de informații să ajungă la o spirală". activitate economică cu pierderi asociate. TIC poate fi văzută ca neutră în sine, ca un facilitator. Aplicațiile pozitive și benefice, sporind democrația și responsabilitatea, reprezintă o alegere activă și o responsabilitate pentru societatea noastră". În plus, creșterea intensității informațiilor, fiabilitatea accesului, urgența informațiilor și interactivitatea datelor trebuie luate în considerare în acest context.

METODOLOGIE

Această cercetare se bazează pe o serie de interviuri semi-structurate care au fost realizate în perioada 2008-2009 ca parte a unui proiect mai larg. Această perioadă coincide cu inițierea primului portal turcesc de e-guvernare. Interviurile telefonice, utilizând metodologia persoanelor notabile (Kempster, 2007), au fost realizate cu un total de 30 de ofițeri TIC din cadrul organizațiilor guvernamentale locale (municipalii) din Turcia. Fiecare respondent a fost intervievat în patru valuri. Această metodologie ne-a permis să discutăm suficient cu funcționarii

publici, în ciuda volumului lor de muncă. Respondenții nu au primit niciun feedback cu privire la rezultatele sondajelor anterioare sau la comentariile altor respondenți. Fiecare interviu a durat în total între 40 și 90 de minute și a fost înregistrat audio.

Pentru fiecare respondent, a fost efectuată o analiză separată în cadrul cazului (observația fiecărui autor). Aceasta urmează ideile lui Yin (1989) de potrivire a modelelor. În al doilea rând, au fost făcute comparații încrucișate pentru a oferi consistență asupra problemelor, temelor și o apreciere holistică a datelor (Miles & Huberman, 1994). Pentru a operaționaliza codificarea pe baza constructelor largi originale identificate în literatură, autorii au dezvoltat și reinterpretat codificarea lor pentru a ajunge la un consens , printr-o serie de discuții iterative cu accent pe flexibilitate și sensibilitate contextuală (Merriam, 1998).

Fiecare val de interviuri se bazează pe constatările interviurilor anterioare. După Lee și Cadogan (2009), „analiza se desfășoară concomitent cu colectarea și teoretizarea datelor, fiecare având un impact asupra procesiunii celorlalți”. Mai mult, această metodologie este folosită pentru a determina momentul „saturației teoretice” (Strauss & Corbin, 1998) în care respondenții nu adaugă alte aspecte sau teme noi.

Temele investigate au inclus: (i) utilizarea actuală a TIC de către municipalități și conștientizarea și percepția funcționarilor publici cu privire la m-servicii, (ii) procesul organizațional și practicile civile de zi cu zi în ceea ce privește m-TIC, (iii) mobilitatea și dezvoltarea capacităților TIC și (iv) problemele legate de managementul resurselor m-servicii în administrațiile locale (vezi Anexa 1 pentru sondaj).

CONSTATĂRI

Trei dimensiuni largi de management al resurselor, care conduc la legitimitatea adoptării sau respingerii noilor inițiative legate de m-guvernare, au apărut ca aspectele cele mai durabile; i) *Conștientizarea și difuzarea managementului informațiilor,* ii) *Sistemul de operare și managementul resurselor și* iii) Managementul *competențelor, strategiei și resurselor umane* .

Conștientizarea și difuzarea managementului informațiilor

Primul grup de constatări a fost legat de conceptele de conștientizare și difuzare a informațiilor în rândul funcționarilor publici cu privire la potențialul actual și viitor al serviciilor m-municipale (investiții și legitimitate pe piață). În primul rând, interoperabilitatea a fost descrisă ca fiind cheia oricărei probabilități de implicare. Ca compatibilitate, gradul în care inovația a fost percepută ca fiind în concordanță cu valoarea existentă, experiențele trecute și nevoile potențialilor adoptatori a rămas fundamental. Fragmentarea a fost descrisă ca prezentă atât din punct de vedere tehnic (de exemplu, arhitectură back-end, integrare middleware și nivel de aplicații individuale), cât și dintr-o perspectivă organizațională culturală mai largă (de exemplu, proces, practici, praxis). Într-adevăr, tehnologia nu a fost privită singular de funcționarii publici. Adoptarea, rezistența sau legitimitatea unui instrument tehnologic a fost un precedent important pentru strategiile actuale și viitoare. Granițele din jurul unei inițiative sau unei activități nu erau adesea clare, ceea ce a cauzat percepția mai degrabă a amenințărilor decât a beneficiilor, cel puțin pe termen scurt.

„Transferabilitatea este o problemă importantă care trebuie rezolvată. Coordonarea între departamentele din cadrul municipiului este crucială”; „Cred că m-municipalitatea poate beneficia unui anumit grup de cetățeni sau funcționari publici, dar nu știu ce se va face pentru a lărgi sfera publicului țintă”.

În al doilea rând, scalabilitatea la toate serviciile în toate aspectele vieții municipalității nu a fost percepută ca fiind simplă. În al treilea rând, a fost necesar un proces de reproiectare către un m-municipal fără întreruperi. Pentru a realiza serviciile de integrare și flux de lucru automat, birourile IT și funcționarii publici de la etaj aveau nevoie de canale de comunicare mai mari și mai bune. Pentru m-guvernare, poziționarea inovației și a strategiei la nivel național a făcut dificilă o implementare la nivel local. Nu toate părțile interesate (de exemplu, furnizorii IT, financiari, tehnici) au fost într-adevăr disponibili în mediul local. Deși s-au perceput beneficii pentru funcționarii publici care activează în domeniu, sa recunoscut că puțini funcționari publici își părăseau birourile. Procesul tradițional presupunea ca cetățeanul să vină fizic la biroul local și nu invers.

„Administrația mobilă nu oferă niciun avantaj - municipalităților în comparație cu guvernarea electronică. Mai trebuie să am aceeași tehnologie, servere etc. Dar din punct de vedere al funcționarului public „pe teren" , va oferi o practică de economisire a timpului".

Ulterior, unii dintre respondenți au simțit că cunoștințele și specificul local indigen au fost uitate. După cum este descris de Rogers (1995) p. 240, „O inovație comite adesea eroarea vaselor goale, presupunând că potențialul adoptator sunt tablă goală, cărora le lipsesc experiențele relevante cu care să asocieze noua idee". În plus, furnizarea de servicii transnaționale printr-un management mai bun al conținutului nu a fost încă realizată în Turcia în alte domenii (de exemplu, managementul școlii). S-a considerat că complexitatea schimbărilor nu a fost înțeleasă în mod corespunzător ca fiind legată negativ de potențiala legitimitate. Acest element a fost agravat de lipsa de testare și observabilitate. Acestea au fost evidențiate de un număr de respondenți cu probleme precum:

„Factorii culturali sunt importanți; toți funcționarii publici ar trebui să adopte aceste servicii mobile, dar cum rămâne cu diferențele locale?"; „Cred că alți funcționari publici cunosc serviciile m-guvernamentale, dar nu știu dacă le folosesc sau nu; se potrivește cu ceea ce trebuie să lucreze?".

Din perspectiva actuală, integrarea organizațională ulterioară a apărut ca o cerință de bază. În paralel, o anumită clasificare a funcționarilor publici cu privire la cine și când ar avea impact m-guvernarea părea să devină o necesitate imperioasă. Ar trebui abordată problema inițiativelor de m-guvernare care să includă toți funcționarii publici (metodă exhaustivă) bazată pe gradul de inovație la care a fost supusă o unitate/jurisdicție în trecut sau prin utilizarea altor metode, cum ar fi pornirea într-un serviciu bazat pe nevoi urgente și trecerea organică către toate serviciile.

„Colegii mei nu cunosc atât de mult serviciile mobile. În calitate de birou IT, suntem mai informați și informați acum, echipa mea (IT) știe, dar majoritatea oamenilor care lucrează în municipiul nostru nu au informații detaliate - despre serviciile mobile"; „Folosim deja dispozitive mobile, iar colegii mei cunosc aplicațiile m. Am informații despre activitățile altor primării. Prietenii mei cunosc aplicațiile care sunt dezvoltate de municipalitatea metropolitană din Istanbul. Dar, în general, pot spune că există o preocupare de încredere și securitate"; „Majoritatea funcționarilor publici nu cunosc aceste servicii mobile, deoarece sunt foarte vechi. Cei care cunosc aceste servicii nu au informații detaliate despre serviciile oferite cetățenilor".

În special, trebuia elaborată o strategie privind rolurile sectorului privat în sprijinirea aplicațiilor m-municipalității, rolul rețelei interpersonale (politice) și influența acesteia atât asupra indivizilor, cât și asupra organizațiilor. Definirea

liderilor și a campionilor (leaderul de opinie) a părut deosebit de relevantă pentru integrarea informală a m-guvernamentului și a componentelor sale de automatizare a managementului resurselor. Legitimitatea sa dovedit a fi importantă în conducerea m-guvernării prin declarații clare de politică, documentație oficială și discurs politic.

Sistem de operare și management al resurselor

Al doilea grup de constatări a fost centrat pe - sistemul de operare și managementul resurselor în cadrul setului de activități la nivel local (legitimitatea robusteței tehnologiei). În primul rând, costul rulării serviciilor de back-end pentru aplicațiile mobile a fost descris ca necunoscut. Acest sentiment a fost întărit de lipsa unei structuri omogene a prețurilor pentru servicii similare de către cei trei furnizori m din Turcia. În al doilea rând, susținerea serviciilor m prin intermediul telefoanelor mobile a fost descrisă ca fiind dificilă datorită varietății mari de dispozitive și sisteme de operare. Această lipsă de interoperabilitate a devenit o barieră psihologică, precum și o limită tehnică pentru funcționarii publici. În al treilea rând, valoarea adăugată a activităților guvernamentale mobile nu a fost încă percepută ca fiind superioară altor metode tradiționale de livrare de către majoritatea funcționarilor publici. Acest lucru a dus la confuzie cu privire la prioritatea și utilizarea instrumentelor tehnologice, cum ar fi telefoanele mobile și computerele tradiționale.

Acestea au fost descrise de respondenții noștri cu preocupări precum:

„Există probleme tehnice, cum ar fi varietatea telefoanelor mobile în ceea ce privește designul, sistemele de operare , limitele tehnice și capabilitățile. Prin urmare, este problematic să construim o structură de bază comună pentru m-aplicații”; „Nu cred că există probleme în ceea ce privește guvernarea, de fapt guvernul sprijină aplicațiile m. Dar instituțiile diferă mult în ceea ce privește politica și atitudinile lor față de managementul resurselor. Instituțiile publice, cu excepția municipalităților, depind de valuri de finanțare guvernamentală națională și, prin urmare, capacitatea lor de a genera aplicații mobile este atât de limitată”; „Problema aici este că fiecare telefon mobil nu acceptă m-services. Există o limitare, deci nu este ca un computer pe internet. Deci, chiar dacă unei persoane îi place să folosească m-service, nu o poate face din cauza telefonului său mobil de vechea generație”.

O altă problemă emergentă a fost legată de nivelul de descentralizare sau centralizare a strategiei de m-guvernare. Experiența portalului de e-Guvernare a fost o mișcare către o aplicație centralizată în Turcia. Din această perspectivă, difuzarea între egali a inovației și experimentării nu a putut fi suficientă, iar ordinea priorității serviciilor nu a reflectat nevoile locale. În plus, încrederea în sine a utilizatorilor a fost încurajată într-un proces descentralizat, ceea ce nu este cazul în prezent. Cu toate acestea, s-a perceput că experiența tehnică sau calitatea serviciului m ca proxy ar putea fi mai ușor de standardizat la nivel central. Costul a fost, de asemenea, perceput ca fiind ridicat; deci un impediment într-un sistem descentralizat.

„Calitatea serviciilor m emergente este bună, dar nivelul prețului limitează utilizarea acestuia, împreună cu problemele de securitate. Ar trebui îmbunătățită și aplicația de semnătură mobilă ”; „În mobilitate, costul utilizării unui serviciu este important (achiziția unui telefon 3G și utilizarea zilnică). În plus, nu prefer să-mi folosesc telefonul mobil pentru un serviciu dacă pot avea acces gratuit la același serviciu printr-un dispozitiv furnizat municipal (telefon de serviciu). Cred că principala problemă este costul și pentru noi, funcționarii publici”. „La fel ca e-guvernarea, m-government va oferi, de asemenea, reduceri ale costurilor forței de muncă. Oferă o mai bună

alocare a resurselor guvernamentale. Mai mult decât atât, în comparație cu e-guvernarea, m-government ne va permite să furnizăm servicii publice tuturor, chiar și celor care nu pot folosi computerele”.

În timp ce implementările la nivel local în cadrul activităților de zi cu zi au apărut, au fost necesare perspective strategice mai puternice pentru a permite legitimitatea investițiilor atât în ceea ce privește resursele TIC, cât și gama și profunzimea serviciilor. Straturile funcționarilor publici din orice țară nu ar trebui să fie considerate omogene. Funcționarii publici din administrațiile publice, mai degrabă decât cei din organizații, nu lucrează întotdeauna împreună pentru a atinge obiective comune. Ierarhia puterii are un impact profund asupra politicii care modelează fiecare strat. M-guvernarea este legată nu numai de structura organizațională internă, de caracteristicile organizațiilor și de adoptarea schimbării de către administrațiile publice, ci și de unicitatea indivizilor. Acum ne îndreptăm atenția asupra acestui lucru.

Managementul competențelor, strategiei și resurselor umane

Al treilea grup de constatări a inclus concepte care au fost legate de individualitate, nivelul de încredere în TIC și instrumente strategice care au fost folosite pentru a convinge funcționarii publici să se angajeze în instrumentele și serviciile m-tehnologiilor pentru activitățile lor zilnice la municipalități (legitimitate socială și relațională). Învățarea ușoară, comoditatea și accesibilitatea au fost factori importanți. În comparație cu computerele obișnuite, dispozitivele m au fost descrise ca: (i) accesate oricând și oriunde, (ii) mereu pornite și transportate, (iii) mai precise la livrarea instantanee a conținutului actualizat persoanelor relevante și (iv) mai confidențiale, deoarece o persoană nu partajează de obicei telefonul mobil. Implicațiile au fost profunde în ceea ce privește responsabilitatea și mecanismul de control. Generația mai în vârstă a perceput riscul deoarece în mod tradițional nu s-a angajat în schimbări tehnologice și a avut control asupra sarcinilor.

„Cred că funcționarii publici turci se vor putea adapta la orice evoluție tehnologică. Pe de altă parte, tehnologia se îmbunătățește atât de mult pe care colegii mai în vârstă nu o urmăresc. Suntem curioși să aflăm despre noi instrumente tehnologice, dar de obicei nu avem pregătirea și pregătirea tehnică pentru a învăța rapid cum să folosim aceste instrumente eficient, imediat”.

Ca o perspectivă secundară, constatările au - evidențiat faptul că funcționarii publici ar putea fi convinși să investească în m-service dacă o serie de teme ar fi clarificate la nivel de strategie; (i) atât utilizatorii funcționari publici, cât și furnizorii de servicii tehnice trebuie să demonstreze că sunt pregătiți să implementeze aplicațiile m; (ii) momentul sau intensitatea schimbării necesare pentru a fi făcute prin consens; (iii) aspecte precum clasarea m-serviciilor în întreaga gamă de servicii digitale și persoanele care vor lua decizia privind adoptarea sau respingerea au fost percepute ca fiind mai degrabă politice decât tehnice; (iv) impactul asupra furnizării de servicii de către municipalități în ceea ce privește eficiența și eficacitatea a rămas prea vag. Evaluarea progresului sau a consecințelor eșecului asupra atingerii obiectivelor a fost importantă. În mod obișnuit, respondenții au descris problemele legate de abilitățile și elaborarea de strategii în următoarele moduri:

„Dacă o municipalitate are buget pentru a ne instrui și angajații calificați sunt recunoscuți, atunci este ușor să construim infrastructura necesară pentru m- municipality. În plus, personalul tânăr poate învăța instrumente tehnologice mai ușor decât le pot face bătrânii, ceea ce ar trebui să accelereze schimbarea culturii către managementul resurselor TIC”; „Cum vor fi evaluate toate acestea? Împotriva

căror criterii și după cine?”; Cât de repede vor fi luate deciziile?”.

Interesant este că aceste probleme au avut ecou în alte țări ca o sursă de legitimare pentru implicarea în m-guvernare. În Turcia, modelele de lucru în schimbare ale funcționarilor publici în ceea ce privește mai mult „pe teren” și „mai aproape de cetățeni”, spre deosebire de poziția tradițională „în spatele biroului”, necesită progrese.

CONCLUZIE

„Una dintre cele mai mari dureri pentru natura umană este durerea ideilor noi. Te... te face să crezi că la urma urmei, noțiunile tale preferate pot fi greșite, convingerile tale cele mai ferme prost întemeiate... Prin urmare, în mod firesc, oamenii de rând urăsc o idee nouă și sunt mai mult sau mai puțin dispuși să-l trateze rău pe omul original care o aduce”. (Bagehot, 1999, citat în Rogers, 1995, p. 335)

Acest capitol a propus o abordare care ia examinat pe funcționarii publici ca fiind gardieni rezistenți ai noilor aplicații promițătoare ale m-guvernamentului. Au fost prezentate perspectivele funcționarilor publici asupra conceptelor legate de legitimitate și rezistență în etapele incipiente ale unei strategii de m-guvernare, inclusiv investiții pe piață, robustețe tehnologică, legitimitate socială și relațională. Concluziile acestui studiu exploratoriu au indicat că legitimitatea serviciilor m-guvernamentale - în Turcia - este multifactorială . Astfel, ar trebui să se înțeleagă mai bine că managementul resurselor de m-guvernare ar trebui să țină cont de managementul emoțional al funcționarilor publici la nivel local, precum și de schimbarea organizațională generală adusă de conceptul de mobilitate atât la nivel național, cât și la nivel local. Mobilitatea este înțeleasă mai mult ca modul în care autoritățile locale pot oferi o infrastructură socială mai bună prin aplicații și servicii mobile decât instrumentele tehnologice în sine. În timp ce guvernarea digitală a fost un pas important făcut de majoritatea guvernelor, furnizarea de servicii prin intermediul tehnologiilor mobile este acum inevitabilă și trebuie gestionată nu numai dintr-o perspectivă centrată pe cetățean, ci și luând în considerare așteptările funcționarilor publici. Deși cercetările anterioare s-au concentrat în principal pe nivel de macrostrategie din perspectiva cetățeanului, susținem că ar trebui acordat mai mult interes funcționarilor publici și problemelor lanțului de aprovizionare TIC.

Din aceste perspective, este pertinent să se ia în considerare peisajele politice globale și convergența dintre țări în extinderea utilizării TIC, ceea ce face ca implicarea în inovare să fie mai importantă pentru Turcia și alte țări emergente. În acest moment, este evident că serviciile mobile apar rapid ca noua frontieră a schimbării în transformarea guvernului din interior. Pe măsură ce dispozitivele mobile mai avansate devin comune și sunt posibile rate mai rapide de transfer de date, se vor aștepta servicii mobile mai utile și cu valoare adăugată mai mare de la toate nivelurile de guvernare. Din acest motiv, înțelegerea legitimității funcționarilor publici și a rezistenței la tehnologiile și aplicațiile mobile a devenit mai importantă. Mai mult, din perspectiva managementului resurselor, trebuie să se producă o evoluție care să ia în considerare atât aspectele umane, cât și cele tehnice care sunt legate de schimbarea în organizațiile neomogene.

Pe scurt, obiectivul acestui capitol a fost de a investiga percepția funcționarilor publici, care lucrează la nivel local, cu privire la potențialul - serviciilor de m-guvernare. Descoperirile noastre au indicat că există multe probleme care influențează legitimitatea funcționarilor publici de a se angaja sau de a rezista la serviciile m-guvernamentale. Activitățile de încărcare anticipată la nivel local și național s-au dovedit a fi pași importanți pentru a face inițiativele de management al resurselor m-guvernurilor de

succes și benefice atât pentru cetățeni, cât și pentru funcționarii publici. S-a subliniat legitimitatea în ceea ce privește percepția serviciilor m-municipalității, instrumentelor și tehnologiilor mobile, ca premise pentru îmbunătățirea și creșterea în continuare a tehnologiilor informaționale și comunicaționale. Sunt necesare mai multe acțiuni pentru a crește gradul de conștientizare și cunoaștere a funcționarilor publici care prestează în prezent servicii m-municipalități. Astfel, cercetările ulterioare ar trebui să analizeze diferite tipuri de funcționari publici dintr- o perspectivă calitativă pentru a evoca probleme detaliate în practică care sunt legate de fenomenul de mobilitate emergent.

CONFIRMARE

Suntem foarte recunoscători lui TUBITAK pentru finanțarea unei părți a acestui proiect (numărul de grant 107K272).

REFERINȚE

Abanumy, A., & Mayhew, P (2005). Implicațiile M-guvernării pentru e-guvernarea în țările în curs de dezvoltare: Cazul Arabiei Saudite. *Conferința europeană a guvernului mobil.* Mobile Government Consortium International LLC

Abramowicz, W., Bassara, A., Filipowska, A., Wisniewski, M., & Zebrowski, P. (2006). Implicații de mobilitate pentru proiectarea platformei m-guvernare. *Cybernetics and Systems: An International Journal, 37(2-3),* 119-135. doi:10.1080/01969720500428255

Ajzen, I. (1985). De la intenții la acțiuni: O teorie a comportamentului planificat. În Kuhl, J., & Beck man, J. (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Germania: Springer.

Ajzen, I. (1991). Teoria comportamentului planificat. *Comportamentul organizațional și procesele de decizie umană, 50,* 179-211. doi:10.1016/0749- 5978(91)90020-T

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Înțelegerea atitudinilor și predicția comportamentului social* . Engle wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bianchi, A., & Phillips, JG (2005). Predictorii psihologici ai utilizării problematice a telefonului mobil. *Cyber psychology & Behavior, S* (1), 39-51. doi: 10.1089/ cpb.2005.8.39

Briseno, AG (2009). *De la m-euforie la m-guvernare: gândirea la potențialul tehnologiei mobile.* Preluat de pe http://blogs . worldbank.org/governance/from-m-euphoria-to-m-governance-thinking-about-the-potential-of-mobile-technology

Brown, B., Green, N. și Harper, R. (2002). Lumea fără *cabluri : social, cultural și interațional este dat în judecată în comunicațiile mobile și în calcul.* Londra: Springer.

Canel, E. (1992). Noua teorie a mișcării sociale și mobilizarea resurselor: nevoia de integrare. În Carroll, W. (Ed.), *Organizing Dissent: Social Movements in Theory and Practice* (pag. 22-51). Toronto, Canada: Garamond.

Chapman, S. și Schofield, WN (1998). Salvatorii de viață și samaritenii: utilizarea de urgență a telefoanelor celulare (mobile) în Australia. *Accident; Analysis and Prevention, 30(6),* 815-819. doi:10.1016/ S0001-4575(98)00034-7

Cilingir, D. și Kushchu, I. (2004). E-guvernare și m-guvernare: Salturi concomitente ale Turciei. În D. Remenyi (Ed.) *Proceedings of European Conference on E-Government (ECEG 2004),* Trinity College, Dublin, 17-18 iunie (p. 813-821). Read ing, Marea Britanie: Academic Conferences International.

Dacin, MT, Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). Legitimitatea alianțelor strategice: o perspectivă instituțională. *Jurnalul de management strategic, 28,* 169-187. doi:10.1002/smj.577

Davis, FD, Bagozzi, RP și Warshaw, P R. (1989). Acceptarea de către utilizatori a tehnologiei computerelor: o comparație a două modele teoretice. *Man agement Science, 35* (8), 982-1003. doi:10.1287/ mnsc.35.8.982

De Kervenoael, R., Palmer, M., & Cakici, NM (2010). Explorarea rezistenței funcționarilor publici la m-guvernare: O poveste de tranziție și oportunități în Turcia. În Abdel-Wahab, AG și El-Masry, AA (eds.), *Adoptarea tehnologiilor de comunicații informaționale mobile în țările în curs de dezvoltare: efecte și implicații* . Hershey, PA: IGI Global.

Dedeoglu, AO (2004). Utilizarea simbolică a telefonului mobil în rândul consumatorilor turci. *Journal of Euromarketing, 13* (2/3), 143-163. doi:10.1300/J037v13n02_08

Doring, N. și Gundolf, A. (2005). Viața ta în instantanee. Webloguri mobile (Moblog-uri). În Glotz, P., Bertschi, S., & Locke, C. (Eds.), *Thumb Culture. Sensul telefoanelor mobile pentru societate* (pag. 211-224). Bielefeld, Germania: transcriere.

Emerson, R. (1962). Relații de dependență de putere . *American Sociological Review, 27,* 31-41. doi:10.2307/2089716

Esbjornsson, M., Juhlin, O., & Weilenmann, A. (2007). Șoferii care folosesc telefoane mobile în trafic: un studiu etnografic al adaptării interaționale . *International Journal of Human-Computer Interaction, 22* (1-2), 37. doi:10.1207/s15327590i- jhc2201-02_3

Ferguson, M. (2001). *e-Guvernare - Un cadru strategic pentru serviciile publice în era informației.* Londra: Societatea de Management IT.

Fortunati, L., Katz, JE, & Riccini, R. (2003). *Medierea corpului uman: tehnologie, comunicare și modă.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Foster, KR și Moulder, JE (2000). Telefoanele mobile sunt sigure? *Spectrul IEEE,* 23-28. doi:10.1109/6.861774

Gerst, M., & Bunduchi, R. (2005). Modelarea standardizării IT în industria auto - rolul puterii în conducerea standardizării portalului . *Electronic Markets, 15* (4), 335-343. doi:10.1080/10196780500302872

Ghyasi, AF și Kushchu, I. (2004). m-Guvern: Cazuri ale țărilor în curs de dezvoltare. *Laboratorul guvernamental mobil (mGovLab).*

Goggin, G. (2008). *Culturi ale telefoanelor mobile.* Lon don: Routledge.

Goodman, MJ, Tijerina, L., Bents, FD și Wierwille, WW (1999). Utilizarea telefoanelor celulare în vehicule. *Factori umani de transport, 1,* 3-42. doi:10.1207/sthf0101_2

Gubbins, M. (2004). *Cheltuieli IT globale pe sector.*

Gudykunst, WB (1993). Către o teorie a comunicării interpersonale și intergrupale eficiente . În Wiseman, R., & Koester, J. (Eds.), *Intercultural Communication Competence.* New - bury Park, CA: Sage.

Ha, I., Yoon, Y. și Choi, M. (2007). Determinanți ai adoptării jocurilor mobile în mediul de acces wireless în bandă largă mobilă. *Information & Management, 44,* 276-286. doi:10.1016/j. im.2007.01.001

Hall, S. (1990). Identitatea culturală și diaspora. În Rutherford, J. (Ed.), *Identity: Community, Culture, Difference* (pp. 222-237). Londra: Lawrence și Wishart.

Harmer, JA (2003). Servicii multimedia mobile . *BT Technology Journal, 21* (3), 169-180. doi:10.1023/A:1025175518841

Haynes, D. și Prakash, G. (1991). Introducere: încurcarea puterii și rezistenței. În Haynes, D., & Prakash, G. (Eds.), *Contesting power: Resistance and daily social relations in South Asia.*

Hazlett, SA și Hill, F. (2003). E-guvernare: realitățile utilizării IT pentru a transforma sectorul

public. *Managing Service Quality*, *13* (6), 445-452. doi:10.1108/09604520310506504

Heeks, R. (2002). *Eșecul, succesul și improvizarea proiectelor de sisteme informaționale în țările în curs de dezvoltare. Institutul pentru Politică și Management de Dezvoltare (IDPM).* Universitatea din Manchester.

Heeks, R. și Stanforth, C. (2007). Înțelegerea traiectoriilor proiectelor de e-guvernare dintr-o - perspectivă a rețelei de actori. *Jurnalul European de Sisteme de Informare*, *16* (2), 165-177. doi:10.1057/ palgrave.ejis.3000676

Holak, SL și Lehman, DR (1990). Intențiile și dimensiunile inovației: un model explorator. *Journal of Product Innovation Management*, *7* (1), 59-73. doi:10.1016/0737- 6782(90)90032-A

Holden, SH, Norris, DF și Fletcher, PD (2003). Guvernare electronică la nivel local: progrese până în prezent și probleme viitoare. *Public Performance & Management Review, 26* (4), 325-344. doi:10.1177/1530957603026004002

Holliday, I., & Kwok, RCV (2004). Guvernanța în era informațională: construirea e-guvernării în Hong Kong. *New Media & Society*, *6* (4), 549-570. doi:10.1177/146144804044334

Holm, J., Lăhteenmăki, S., Salmela, H., Suomi, R., Suominen, A., & Viljanen, M. (2002). Cele mai bune practici de management al forței de muncă TIC - o inițiativă de cercetare comparabilă în Finlanda. *Journal of European Industrial Training* , *26* (7), 333-341. doi:10.1108/03090590210432688

Hulme, M. și Peters, S. (2003). Eu, telefonul meu și eu: Rolul telefonului mobil. *Congresul Mondial 3GSM*. Cannes, Franța: Teleconomy Research House.

Kahraman, C., Demirel Cetin, N., & Demirel, T. (2007). Prioritizarea strategiilor de e-guvernare folosind o analiză SWOT-AHP: Cazul Turciei . *Jurnalul European de Sisteme Informaţionale, 16,* 284-298. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000679

Katz, JE (2003). *Mașini care ne devin: contextul social al tehnologiei de comunicare personală.* New Brunswick, NJ: Tranzacție.

Katz, JE, & Sugiyama, S. (2006). Telefoanele mobile ca declarații de modă: dovezi din sondajele studenților din SUA și Japonia. *New Media & Society, 8(2),* 321-337. doi:10.1177/1461444806061950

Kempster, SJ (2007). Ecouri din trecut: o explorare a impactului „oamenilor de seamă” asupra formării conducerii. În *Academy of Management Annual Meeting Proceedings- Best Papers,* Philadelphia, PA.

Klein, H. (1999). Tocqueville în spațiul cibernetic: Utilizarea internetului pentru asociațiile cetățenești. *Societatea Informațională, 15* (4), 213-220. doi:10.1080/019722499128376

Kushchu, I. (2007). *Guvernarea mobilă: o direcție emergentă în e-guvernarea.* Hershey, PA: IGI Publishing.

Kushchu, I., & Kuscu, H. (2003). De la e-guvernare la m-guvernare: înfruntarea inevitabilului. În *Proceedings of European Conference on E-Government (ECEG 2003),* Trinity College, Dublin, 3-4 iulie (p. 253-260). Reading, Marea Britanie: Academic Conferences International.

Lam, W. (2005). Bariere în calea integrării e-guvernării. *The Journal of Enterprise Information Management* , *18* (5), 511-530. doi:10.1108/17410390510623981

Larsen, E., & Rainie, L. (2002). *Creșterea cetățeanului electronic: cum folosesc oamenii* - site-*urile web ale agențiilor de guvernare electronică.* Washington, DC: Pew Internet & American Life Project.

Law, L. (1997). O chestiune de alegere: discursuri despre prostituție în Filipine. În Manderson, L., & Jolly, M. (Eds.), *Sites of Desire/Economies of Pleasure: Sexualities in Asia and the Pacific* (pp. 233-261). Chicago: University of Chicago Press.

Lee, N. și Cadogan, JW (2009). Schimbul social al forțelor de vânzări în situații de rezolvare a problemelor . *Industrial Marketing Management, 32* (3), 355-372. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.02.002

Lenk, K. (1997). Reingineria proceselor de afaceri în sectorul public: Oportunități și riscuri. În Taylor, JA, Snellen, I., & Zuurmond, A. (Eds.), *Beyond BPR in Public Administration* (p. 151-163). Amsterdam: IOS Press.

Lin, A. și Tong, A. (2008). Cultura de mesaje text a fetelor de colegiu din Hong Kong: SMS-urile ca resurse pentru realizarea intimității și schimbul de cadouri cu funcții multiple. În Goggin, G. (Ed.), *Mobile Phone Cultures* (pp. 158-170). Londra: Rut Ledge.

Ling, RS (2004). *Conexiune mobilă: impactul telefonului mobil asupra societății.* San Francisco: Morgan Kaufmann.

Marcelle, GM (2004). *Învățare tehnologică* . Cheltenham, Marea Britanie: Edward Elgar.

McEvoy, SP, Stevenson, MR, McCartt, AT, Woodward, M., Haworth, C. și Palamara, P. (2005). Rolul telefoanelor mobile în accidentele de autovehicule care au ca rezultat vizitarea la spital: un studiu de caz încrucișat. *Jurnalul medical britanic* . Preluat la 12 iulie 2005, de la http://www.bmj.com/cgi/content/abstract/bmj.38 537.397512.55v1

McIvor, R., McHugh, M. și Cadden, C. (2002). Tehnologii de internet: Sprijinirea transparenței în sectorul public. *International Journal of Public Sector Management, 15* (3), 170-187. doi:10.1108/09513550210423352

Melitski, J., Holzer, M., Kim, S., Kim, C., & Rho, S. (2005). Guvernare digitală la nivel mondial: o evaluare e-guvernare a site-urilor web municipale din întreaga lume. *Jurnalul Internațional de Cercetare E-guvernare, 1* (1), 1-19.

Merriam, SB (1998). *Aplicații de cercetare calitativă și studii de caz în educație.* San Fran - cisco: Jossey-Bass Publications.

Miles, MB și Huberman, AM (1994). Analiza *calitativă a datelor: o carte sursă extinsă.* Newbury Park, CA: Sage Publications.

Ozcan, YZ, & Kocak, A. (2003). Notă de cercetare: O nevoie sau un simbol de statut? Utilizarea telefoanelor celulare în Turcia. *Jurnalul European de Comunicare, 18* (2), 241-254. doi:10.1177/0267323103018002004

Pagani, M. (2004). Determinant al adoptării serviciilor multimedia mobile de a treia generație. *Journal of Interactive Marketing, 18* (3), 46-59. doi:10.1002/dir.20011

Phipps, I. (2000). Noile tehnologii de comunicații : un canal pentru incluziunea socială. Comunicare *informa țională și societate, 8* (1), 39-68. doi:10.1080/136911800359419

Porter, LW, Steers, RM, Mowday, RT și Boultian, PV (1974). Angajamentul organizațional , satisfacția în muncă și cifra de afaceri în rândul tehnicienilor psihiatri. *The Journal of Applied Psychology, 59,* 603-609. doi: 10.1037/h0037335

Prins, JEJ (2001). *Proiectarea e-guvernare: La intersecția inovației tehnologice și a schimbării instituționale* . Amsterdam: Kluwer Law International.

Cercetare și piețe. (2009). Prognoza *operatorului de telefonie mobilă din Turcia , 2009-2013.* Preluat de la http://www.researchandmarkets.com/reports/1087690/

Rettie, R. (2007). Telefoanele mobile ca capital de rețea: facilitarea conexiunilor. *Mobilități, 3* (2), 291-311. doi:10.1080/17450100802095346
Rheingold, H. (2002). *Mulți deștepți: următoarea revoluție socială* . New York: Perseus.

Rogers, E. (1995). *Difuzarea inovațiilor.* New York: Presă liberă.

Rousseau, DM (1995). *Contracte psihologice în organizații-Înțelegerea acordurilor scrise și*

nescrise . Londra: Sage.

Sack, RD (1986). *Teritorialitatea umană: teoria și istoria sa* . New York: Cambridge University Press.

Saxena, KBC (2005). Spre excelență în e-guvernare. *International Journal of Public Sector Management , 18* (6), 498-513. doi:10.1108/09513550510616733

Sharma, G. și Sturges, P. (2007). Utilizarea TIC pentru a ajuta persoanele sărace să acceseze serviciile publice: un program de cercetare-acțiune. *Information Development, 23* (1), 15-24. doi:10.1177/0266666907075623

Sharma, SK și Gupta, JND (2004). Arhitectura serviciilor web pentru m-guvernare: probleme și provocări. *Guvernare electronică, 1* (4), 462-474. doi:10.1504/EG.2004.005921

Stahl, BC (2005). Problema etică a încadrării e-guvernării în termeni de comerț electronic. *Electronicul. Journal ofE-Government, 3* (2), 77-86.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Bazele tehnicilor și procedurilor de cercetare calitativă pentru dezvoltarea teoriei fundamentate.* Londra: Sage.

Suchman, MC (1995). Gestionarea legitimității: Abordări strategice și instituționale. *Acad emy of Management Review , 20* (3), 571-610. doi:10.2307/258788

Sundar, DK și Garg, S. (2005). M-guvernare: un cadru pentru organismele locale urbane indiene. *Conferința europeană a guvernului mobil* . Brighton, Marea Britanie: Mobile Government Consortium Interna tional LLC

Thomke, S. și Fujimoto, T (2000). Efectul rezolvării problemelor cu încărcare frontală asupra performanței dezvoltării produsului. *Journal of Product In novationManagement, 17* , 128-142. doi:10.1016/ S0737-6782(99)00031-4

Tozsa, I., & Budai, B. (2005). M-guvernul din Ungaria. *Conferința guvernamentală europeană mobilă* . Brighton, Marea Britanie. Mobile Government Consortium International LLC

Tuckman, BW (1965). Secvențe de dezvoltare în grupuri mici. *Buletinul psihologic, 63,* 384-399. doi:10.1037/h0022100

Turksat. (2008). Preluat de pe http://www.turksat.com.tr/english/v2/e-government-gateway

Venkatesh, V., Morris, MG, Davis, GB și Da vis, FD (2003). Acceptarea de către utilizatori a tehnologiei informației: către o viziune unificată. *Management Information Systems Quarterly, 27* (3), 425-478. Weilenmann, A. (2001). Utilizarea de negociere: Înțelegerea tehnologiei mobile. *Personal and Ubiq uitous Computing, 5* (2), 109-122. doi:10.1007/ PL00000015

Yildiz, M. (2007). Starea guvernării mobile în Turcia: prezentare generală, probleme de politică și perspective de viitor. În Kushchu, I. (Ed.), *Mobile Government : An Emerging Direction in E-Government* (pp. 252-268). Hershey, PA: IGI Publishing.

Yin, R. (1989). *Studiu de caz de cercetare: Design și metode.* Newbury Park, CA: Sage Publishing.

Ziman, J. (2000). *Inovația tehnologică ca proces evolutiv.* Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

ANEXA : REZUMAT AL INSTRUMENTULUI DE SONDAJ

Primul val a investigat adoptarea TIC de către municipalități și conștientizarea și percepția funcționarilor publici cu privire la m-servicii?

Q0 Ne puteți oferi informații generale despre caracteristicile municipalității dumneavoastră în ceea ce privește utilizarea TIC?
Î1 Puteți rezuma activitățile TIC ale municipalității dumneavoastră în ultimii 5 ani?
Q2 Cum evaluați dacă există o cerere pentru servicii mobile?
Q3 Cum percepeți utilizarea telefoanelor mobile pentru sarcinile dumneavoastră zilnice?
Q4 Care este cel mai important beneficiu de a fi mobil ca funcționar public?
Q5 Care pot fi problemele cheie legate de utilizarea telefoanelor mobile pentru activitatea administrației publice și din perspectiva utilizatorului individual?

Valul doi a explorat procesele organizaționale și posibilele cauze ale rezistenței la TIC.

Q0 Care sunt efectele următoarelor bariere asupra utilizării TIC de către municipalitatea dumneavoastră?
Erori/defecte în hardware-ul și software-ul echipamentelor furnizate Lipsa de flexibilitate luând în considerare furnizorii de TIC
Lipsa de integrare între aplicații
Lipsa personalului calificat în municipiu
Dificultăți de a recruta sau de a păstra personal calificat în domeniul TIC. Reticența în rândul personalului de a utiliza TIC
Lipsa unei strategii TIC actualizate a municipalității
Lipsa angajamentului managementului Costul adoptării TIC

Valul trei a investigat conceptul de consolidare a capacității TIC în legătură cu serviciile m în special.

Q0 Ce tipuri de inițiative au fost întreprinse pentru a introduce m-guvernarea funcționarilor publici din municipalitatea dvs.?
Q1 La nivel individual de municipalitate, cum vă pregătiți să explicați dezvoltarea viitoare a serviciilor de m-guvernare? De ce? De ce nu?
Q2 Puteți descrie capacitățile TIC actuale din perspectivă tehnică și din perspectiva utilizatorului funcționarului public? Cum este raționalizată schimbarea tehnologică?
Q3 Set de întrebări privind locația expertizei TIC*
Q4 Set de întrebări privind încrederea în alte cunoștințe referitoare la TIC*
Q5 Set de întrebări privind coordonarea cunoștințelor TIC*

*Q3-5 adaptat după Kanawattanachai, P. (2002). Formarea și dezvoltarea cogniției partajate social și impactul acesteia asupra performanței echipelor virtuale în timp. Teză de doctorat, Departamentul Sisteme Informaţionale. Universitatea Case Western Reserve.

Valul patru s-a concentrat pe conceptul de probleme de management al resurselor serviciilor m-servicii în administrațiile locale.

Q0 În opinia dumneavoastră, ce factori influențează gestionarea și legitimitatea resurselor m-services, atât luând în considerare factorii tehnici, cât și cei umani?
Q1 Cum afectează percepția funcționarilor publici asupra mobilității procesul de management al resurselor?
Q3 Cum credeți că presiunile politice modelează adoptarea m-guvernului? De ce? De ce nu? Beneficii/probleme?
Q4 Percepți vreo problemă de control al puterii care decurge din noile posibilități și oportunități oferite de m-guvernare?

Această lucrare a fost publicată anterior în E-Strategies for Resource Management Systems: Planning and Implementation, editată de Eshaa Alkhalifa, pp. 137-157, copyright 2011 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 26
Promovarea competențelor digitale prin intermediul software-ului social:
un studiu de caz la Universitatea Rovira i Virgili

Teresa Torres-Coronas
Universitat Rovira i Virgili, Spania

Marfa Arantzazu Vidal-Blasco
Universitat Rovira i Virgili, Spania

ABSTRACT

În peisajul actual al schimbărilor tehnologice, există o conștientizare tot mai mare a necesității de a sprijini dobândirea de competențe digitale. În acest capitol, abordăm modul în care competențele digitale pot fi dezvoltate prin învățarea formală. Arătăm cum să proiectăm o experiență de învățare web 2.0 care a fost întreprinsă la Universitatea Rovira i Virgili [1] și care a dezvoltat atât competențe digitale, cât și cunoștințe de management. În special, cazul prezentat se concentrează pe domeniul egalității de gen în cadrul relațiilor de muncă într-o societate ireal creată în acest scop, „Quadratonics SA". Prin intermediul instrumentelor Quadratonics, web 2.0 și al software-ului social studenții își îmbunătățesc competențele digitale și, în același timp, sunt expuși la cele mai recente inovații în domeniul TIC. Reflecția noastră finală este că cadrele universitare din învățământul superior ar trebui să continue să își extindă gradul de cunoaștere a aplicațiilor web 2.0 și a rolului pe care îl pot juca în optimizarea învățării și a creării de cunoștințe în rândul studenților, care vor fi lucrătorii digitali ai viitorului.

INTRODUCERE

Tehnologiile informației și comunicațiilor (TIC) joacă în prezent un rol cheie în arena educației, de la școala primară până la învățământul superior.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch026

învățarea adulților. În zilele noastre, campusurile sunt conectate în rețea, facultatea își postează notele pe paginile web, studenții accesează biblioteca din camerele lor, iar clasele întregi pot avea discuții prin intermediul software-ului de chat (Rice-Lively, 2000). Această dezvoltare a

fost etichetată sub termenul acum acceptat în mod
obișnuit

e-learning, care evoluează către noi modele, cum ar fi învățarea mobilă.

Planul european de acțiune pentru e-Learning 2001 (Comisia Europeană, 2001) definește e-learning-ul ca fiind utilizarea noilor tehnologii multimedia și a internetului pentru a îmbunătăți calitatea învățării prin facilitarea accesului la resurse și servicii, precum și a schimburilor și colaborării la distanță. Acest lucru necesită noi competențe de e-interacțiune și e-comunicare și o reorganizare a structurilor de e-learning. Componentele acestor structuri includ livrarea de conținut în mai multe formate, managementul învățării și o comunitate de cursanți în rețea (Gunasekaran, McNeil și Shaul, 2002). Internetul/World Wide Web au însemnat că au fost identificate oportunități pentru dezvoltarea activității de învățământ la distanță într-un mediu online mai avansat, cunoscut sub numele de Virtual Learning Environment (VLE). Instituțiile de învățământ superior dedică resurse substanțiale pentru a oferi studenților acces la informații bazate pe internet, VLE și alte forme de e-learning. Aceste eforturi sunt bazate pe presupunerea că „studenții universitari sunt în mod inerent înclinați spre utilizarea internetului ca sursă de informații în viața lor de zi cu zi și, prin urmare, sunt dispuși către utilizarea academică a internetului” (Selwyn, 2008, p. 12).

Într-un mediu tehnologic în mișcare rapidă, abordarea tradițională a e-learning-ului se schimbă în prezent de la utilizarea VLE la învățarea 2.0, o abordare care combină instrumente complementare și servicii web - cum ar fi bloguri, wiki-uri, podcasting, videobloguri și instrumente de rețele sociale - pentru a sprijini - crearea de comunități de învățare ad-hoc. În acest context, cea mai mare parte a cercetării actuale tinde să se preocupe de potențialul web-ului mondial și al altor aplicații internet de a accelera învățarea și construirea cunoștințelor studenților universitari și de a sprijini interactivitatea, interacțiunea și colaborarea (Selwyn, 2008).

Acest capitol își propune să ofere o introducere în aplicarea instrumentelor web 2.0 și a software-ului social în procesul de învățare. Software-ul social a apărut ca o componentă majoră a mișcării tehnologice web 2.0. Dar cum poate juca software-ul social un rol în învățământul superior? Pentru a răspunde la această întrebare, această propunere se concentrează pe rolul tehnologiilor web 2.0 în promovarea învățării și dezvoltarea competențelor digitale în rândul studenților. Se discută în profunzime o aplicație pedagogică la Universitatea Rovira i Virgili (URV) care decurge din furnizarea de descoperire colaborativă a cunoștințelor. În același timp, capitolul explorează conceptul de competență digitală din perspectiva nevoilor de competență ale pieței muncii și, a rolului pe care software-ul social îl joacă în procesul de învățare. În final, sunt făcute câteva sugestii pentru cercetări viitoare în acest domeniu.

FUNDAL

Software social, TIC și învățare 2.0

Termenul de software social include un număr mare de instrumente web 2.0 utilizate pentru comunicarea online: de exemplu, mesagerie instantanee, chat text, forum pe internet, bloguri web (sau bloguri pe scurt), wiki-uri, servicii de rețele sociale, ghiduri sociale, marcaje sociale , citate sociale, biblioteci sociale și lumi virtuale. O'Reilly (2003) descrie web 2.0 ca o „arhitectură a participării” în care inteligența colectivă generează un „efect de rețea” care duce la site-uri web care devin mai valoroase pe măsură ce participă mai mulți oameni. Pentru McGee și Begg (2008), web 2.0 „reprezintă un grup de tehnologii web cu un accent centrat pe utilizator, care se schimbă și evoluează în mod activ odată cu participarea utilizatorilor”. (pag. 164). Potrivit lui De Pablos (2007), software-ul social se referă la „utilizarea comunicării mediate de computer pentru formarea de comunități: o aplicație bazată pe web este pusă la dispoziția unei multitudini de utilizatori care contribuie și fac schimb de informații”. (pag. 22). Din aceste definiții, pot fi derivate două caracteristici de bază ale software-ului social:

1. Acestea oferă suport pentru interacțiunea comunicativă, fie în timp real (de exemplu, chat-uri), fie în timp întârziat (de exemplu, e-mail).
2. Ele oferă suport pentru crearea de rețele

sociale, astfel încât cunoştinţele să poată fi împărtăşite şi construite colectiv.

Potenţialul educaţional al acestor schimbări necesită o „regândire temeinică atât a dimensiunii individuale, cât şi a colectivului proceselor de predare-învăţare, a ritmurilor de învăţare, a unor noi modalităţi de structurare a informaţiilor pentru construirea cunoştinţelor, a sarcinilor şi competenţelor profesorilor şi elevilor" (De Pablos, 2007, p. 21), precum şi dezvoltarea activităţilor de învăţare colaborativă, on-line (Landeta, 207). În învăţământul superior, software-ul social este acum văzut ca un instrument care oferă cursanţilor acces la experienţe de învăţare care se bazează mai degrabă pe participarea activă decât pe recepţia pasivă şi pe noi forme de creare a cunoştinţelor. Utilizarea instrumentelor Web 2.0 şi a software-ului social la Universitate este o strategie pentru o schimbare spre îmbunătăţirea continuă a educaţiei (Guzman, 2008) şi o nouă cultură susţinută pe conectivismul dezvoltat de Sie mens (2004), în care cunoştinţele sunt generate prin intermediul unei culturi participative sau al învăţării 2.0.

Învăţarea 2.0 implică utilizarea web 2.0 şi a unei varietăţi de instrumente tehnologice, localizate în principal pe web, pentru predare şi învăţare (Comba & To ledo, 2009). Potrivit Cuesta Morales (2008) este un tip de învăţare care: (1) nu se bazează pe obiecte şi conţinut care este arhivat; mai degrabă este un pârâu care curge, căruia ne putem alătura oricând dorim; (2) se concentrează pe utilizator; (3) se realizează prin imersiune (învăţarea făcând); şi (4) este conectat , pe baza conversaţiilor şi interacţiunilor, care au loc prin intermediul reţelelor sociale sau comunităţilor virtuale. Pentru Haro (2009) valoarea adăugată a unor astfel de reţele în procesul de învăţare rezidă în efectul de atracţie socială pentru student – ea aduce învăţarea informală mai aproape de învăţarea formală şi viaţa privată mai aproape de viaţa de predare – şi simplitatea unui model de comunicare care permite „interacţiune nelimitată şi procese de comunicare multidirecţională" (Cabero & Llorente, 20112, p.

Învăţarea 2.0 are loc într-un sistem sociocultural în care oamenii folosesc tehnologia pentru a interacţiona şi a învăţa negocierea colectivă, încurajând astfel învăţarea pe tot parcursul vieţii. Câteva exemple despre modul în care software-ul social poate ajuta la încurajarea învăţării sunt (McLoughlin & Lee, 2007):

- *Conectivitate:* reţelele sociale ca MySpace, Facebook şi Friendster facilitează legătura dintre oameni creând - spaţii de afinitate în care oamenii pot dobândi abilităţi sociale şi de comunicare. Aceste reţele sunt locuri de învăţare informală care contribuie la alfabetizarea digitală.
- *Găsirea şi partajarea informaţiilor într-o - manieră colaborativă.* Există o gamă largă de noi posibilităţi de partajare a informaţiilor . Serviciile de marcare socială precum del.icio.us sau Digg fac posibilă crearea, clasificarea şi organizarea colecţiilor de resurse web. Astfel, utilizatorii cu interese similare pot învăţa unii de la alţii şi pot contribui la creşterea conţinutului şi cunoştinţelor bazate pe web.
- *Crearea de conţinut:* Web-ul 2.0 pune accentul pe crearea de conţinut dincolo de simplul consum. Oricine poate crea, organiza şi partaja conţinut. Wiki-urile permit indivizilor să lucreze împreună pentru a genera noi cunoştinţe prin publicarea deschisă a documentelor.
- *Agregarea de informaţii şi cunoştinţe şi modificarea conţinutului.* Sistemele *Really Simple Syndication* (RSS) şi tehnologiile conexe, cum ar fi podcastingul şi vodcastingul (care implică sindicarea şi agregarea de conţinut audio şi video, respectiv) sunt un indicator al modului în care materialul poate fi colectat din diferite surse şi apoi pus în uz personal. Conţinutul poate fi uşor reformulat (mashup).

Pe scurt, după cum subliniază Maenza şi Ponce (2008, pp. 4-5), aceste noi medii contribuie la o transformare educaţională care implementează, fără probleme majore, conceptele lui Piaget de constructivism şi interacţiunea socială a lui Vigostsky: învăţare permanentă, colaborativă şi activă, în care cursanţii sunt responsabili de propria învăţare. În acelaşi timp, însă, tehnologiile informaţionale

sunt un instrument de sprijin și de întărire în inovarea didactică (Salinas, 2004). Noile tehnologii fac posibil un nou model de universitate care promovează învățarea 2.0. Potrivit lui Thompson (2007), studenții care au crescut cu Web 2.0 (așa-numiții nativi digitali sau „ Studenți din generația web”) vor reforma în cele din urmă instituțiile de învățământ superior.

Esteve (2009) s-a exprimat în termeni similari și a subliniat că universitatea spaniolă, în mijlocul procesului de adaptare la SEIS, ar trebui să continue să își reînnoiască metodologiile educaționale și, în cele din urmă, să continue procesul de schimbare a paradigmei educaționale. Forța motrice a TIC și revoluția instrumentelor sociale transformă cumva mediile personale de învățare ale studenților și generează noi orizonturi pentru dezvoltarea de noi competențe ale viitorilor absolvenți.

După cum se știe, SEIS plasează studentul în centrul procesului de predare-învățare. Această schimbare a paradigmei educaționale este legată de o schimbare metodologică care subliniază rolul activ al elevului, inițiativa și gândirea critică. În acest nou context, care se concentrează pe elev și pe dobândirea competențelor, așa cum am subliniat deja, tehnologiile informaționale joacă un rol esențial, oferind noi contexte și posibilități pentru dezvoltarea acestor abilități. În acest capitol vom explica cum să desfășurăm aceste procese de inovare educațională și să dezvoltăm competențe digitale.

Explorarea conceptului de competență digitală

Toate schimbările implicate în societatea informațională creează noi cerințe ale indivizilor, deoarece aceștia au nevoie să dobândească competențe care sunt calitativ diferite de cele cerute cu doar un deceniu în urmă. Societatea informațională necesită noi cunoștințe, noi abilități și, mai ales, noi atitudini, care pot fi grupate sub termenul de competență digitală , și necesită, de asemenea, ca indivizii să poată utiliza tehnologia în mod interactiv. După cum se precizează în Proiectul OECD Definition and Selection of Competences (DeSeCo) (http://www.oecd.org/edu/statistics/deseco), utilizarea interactivă a tehnologiei necesită o conștientizare a noilor moduri în care indivizii pot folosi tehnologiile în viața lor de zi cu zi. TIC poate transforma modul în care oamenii lucrează împreună (prin reducerea importanței locației), accesează informații (făcând disponibile instantaneu cantități mari de surse de informații) și interacționează cu ceilalți (prin facilitarea relațiilor și rețelelor de oameni din întreaga lume în mod regulat). Pentru a valorifica un astfel de potențial, indivizii vor trebui să depășească abilitățile tehnice de bază necesare pur și simplu pentru a utiliza internetul, a trimite e-mailuri și așa mai departe. Secolul XXI trebuie să pregătească absolvenții pentru comunicarea bazată pe tehnologie care a transformat lumea într-o comunitate globală , cu colegii de afaceri și concurenții la fel de probabil să locuiască în India precum Indianapolis (Partnership for 21st Century Skills, 2003).

Cadrul *de referință european al competențelor cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții ”* (Parlamentul European și Consiliul, 2005) definește o competență digitală drept „utilizarea încrezătoare și critică a tehnologiei societății informaționale (IST) pentru muncă, timp liber și comunicare. Este susținut de abilități de bază în TIC: utilizarea computerelor pentru a prelua, evalua, stoca, produce, prezenta și face schimb de informații, precum și pentru a comunica și a participa la rețele de colaborare prin Internet.” (pag. 7). Competența digitală necesită o atitudine critică și reflexivă față de informațiile disponibile și utilizarea responsabilă a mijloacelor interactive. Interesul de a se implica în comunități și rețele în scopuri culturale, sociale și/sau profesionale sprijină, de asemenea, această competență. Instituțiile de învățământ superior și cadrele universitare sunt responsabile pentru promovarea acestui interes în rândul studenților.

Această definiție este importantă prin faptul că enumerează cinci componente critice ale alfabetizării TIC: acces (cunoașterea modului de colectare și/sau preluare a informațiilor), management (aplicarea unei scheme organizaționale sau de clasificare existente), integrare (interpretarea și reprezentarea informațiilor, inclusiv rezumarea , compararea și contrastarea), evaluarea (emiterea de judecăți cu privire la calitate, relevanță, utilitate sau adaptare prin crearea și eficiența informațiilor, generarea informațiilor), aplicarea și eficiența informațiilor

inventarea sau creația în formare). Cu toate acestea, în afară de cunoștințele TIC necesare pentru gestionarea informațiilor, cursanții au nevoie de competențe suplimentare pentru a reacționa la provocările unei societăți digitale. Siemens (2006, p. 113) enumeră următoarele:

- Ancorare: Rămâi concentrat pe sarcinile importante în timp ce treci printr-un potop de distrageri;
- Filtrare: Gestionarea fluxului de cunoștințe și extragerea elementelor importante;
- Conectarea între ele: Construirea de rețele - pentru a rămâne la curent și la curent;
- A fi oameni împreună: interacționarea la - nivel uman, nu numai utilitar, pentru a forma spații sociale.
- Crearea și obținerea sensului: înțelegerea implicațiilor, înțelegerea sensului și impactului;
- Evaluare și autentificare: Determinarea valorii cunoștințelor și asigurarea autenticității;
- Procese modificate de validare: Validarea oamenilor și ideilor într-un context adecvat;
- Gândire critică și creativă: întrebări și visare;
- Recunoașterea modelelor: recunoașterea modelelor și a tendințelor;
- Navigarea în peisajul cunoștințelor: navigarea între depozite, oameni, tehnologie și idei în timp ce atingeți scopurile propuse;
- Acceptarea incertitudinii: echilibrarea a ceea ce este cunoscut cu necunoscutul pentru a vedea cum se leagă cunoștințele existente cu ceea ce nu știm;
- Contextualizarea: înțelegerea importanței - contextului, vederea continuumurilor, asigurându -vă că problemele contextuale cheie nu sunt trecute cu vederea în jocurile context.

Toate aceste abilități digitale depășesc obținerea , evaluarea și utilizarea informațiilor. Ele sunt baza pentru ca elevii să demonstreze gândire creativă, să construiască cunoștințe și să se dezvolte în produse și procese inovatoare. Acestea sunt competențele care le permit studenților să folosească mediile și mediile digitale pentru a comunica și să lucreze și să învețe în colaborare. Acestea le permit studenților să folosească abilitățile de gândire critică pentru a planifica și gestiona proiecte, pentru a rezolva probleme și a lua decizii informate cu instrumentele și resursele digitale adecvate. Pe scurt, competența digitală este capacitatea de a înțelege și de a exprima prin utilizarea analitică, productivă și creativă a tehnologiilor informaționale și a software-ului social pentru a transforma informațiile în cunoștințe.

Lucrul în era digitală: noi cerințe de competență

Într-o societate cu individualism în creștere, rețelele sociale oferă o țesătură de comunicare care permite oamenilor să interacționeze cu mare intensitate în cadrul organizațiilor lor. Într-un sondaj realizat de Economist Intelligence Unit și sponsorizat de KPMG International, directori din diferite sectoare au fost de acord că adaptarea instrumentelor Web 2.0 ar putea oferi beneficii în domenii cheie (Matuazak, 2007):

- *Colaborare mai mare.* Majoritatea tehnologiilor Web 2.0 conectează oamenii și facilitează munca de cooperare, încurajând astfel schimbul de cunoștințe și informații. Acest tip de colaborare ne poate ajuta să îmbunătățim luarea deciziilor și să rezolvăm problemele mai eficient.
- *Inovație.* Instrumentele Web 2.0 pot face posibil ca o gamă mai largă de colaboratori să participe la activități de cercetare și dezvoltare (C+D). Datorită acestor instrumente, cercetarea și dezvoltarea poate deveni mai incluzivă.
- *Productivitate îmbunătățită.* Instrumentele Web 2.0 au potențialul de a crea un efect de rețea care va îmbunătăți cantitatea și calitatea muncii.

Fără îndoială, instrumentele Web 2.0 și software-ul social pot crește angajamentul membrilor unei organizații (Dawson, 2009). Îmbunătățirea sistemelor de comunicare internă ajută la transmiterea mai eficientă a informațiilor și îmbunătățește abilitățile de comunicare. Motivele principale sunt că instrumentele Web

2.0 încurajează comportamentul colaborativ de bază în mediile de lucru bazate pe cunoștințe și că învățarea și dezvoltarea sunt mai eficiente cu instrumentele 2.0 care oferă acces mai ușor la cunoștințe noi, deoarece încurajează procesele de învățare bazate pe conectivism așa cum este înțeles de Siemens (2006).

Lucrul în era digitală înseamnă că, mai mult ca niciodată, este necesar să înțelegem modul în care organizațiile folosesc instrumentele 2.0 și software-ul social în diferitele domenii ale activității lor . În 2007, sondajul *Enterprise 2.0* al KPMG International a relevat că vânzările și marketingul, informația și cercetarea, tehnologia informației , serviciul pentru clienți și dezvoltarea strategiei și a afacerilor sunt domeniile care folosesc cel mai mult instrumentele Web 2.0. Companiile pot accesa un anumit blog și pot vedea dacă produsele lor sunt chestionate sau lăudate. Companiile actuale, deci, nu se pot întreba dacă aceasta este o modă care va dura sau nu: trebuie pur și simplu să fie conștiente că internetul poate distruge un brand, așa că trebuie să facă parte din acesta pentru a-și apăra produsele. Și ei pot face parte din el participând la Web 2.0.

Există tot mai multe companii 2.0 în fiecare zi. Procter & Gamble, de exemplu, utilizează sisteme RSS pentru a oferi știri și informații despre companie, publică wiki-uri pentru a încuraja cooperarea și bloguri pentru a comunica și a partaja. Procter & Gamble a creat, de asemenea, o rețea socială care permite personalului său să găsească experți în domenii specifice de cunoștințe (Hoover, 2007a). La rândul său, Motorola folosește peste 4000 de bloguri și wiki-uri și aproape 3000 de persoane sunt implicate activ în crearea de conținut prin intermediul marcajelor sociale (Hoover, 2007b). Blogul McDonald's Blogul „Open for Discussion" reunește pe toți cei interesați de responsabilitatea socială corporativă. Clienții, furnizorii și angajații contribuie cu toții (Scott, 2007).

Toate aceste inițiative depind de profesiile - care lucrează în companii și de aici constă importanța de a fi un profesionist 2.0. Profesioniști în era cunoașterii și conectivității:

- Înțelegeți dinamica modelului Enterprise 2.0 și a unei economii de rețea în care dialogul interactiv cu clienții a devenit cheia pentru păstrarea fidelității clienților.
- Să aibă abilitățile de a lucra în economia cunoașterii, să stăpânească limbajul - tehnologiilor informației și comunicațiilor și să știe cum să le folosească pentru a descoperi oportunități în cadrul organizațiilor lor.
- Poate face față provocării hiperconectivitatii în comunicațiile din economia de rețea , cu scopul de a face din colaborare un instrument de lucru eficient care permite exploatarea puterii inteligenței colective.
- Sunt în permanență conștienți de faptul că deciziile de afaceri trebuie să țină cont de nevoile societății și de dezvoltarea economică durabilă.

Aceste noi cerințe ale pieței muncii înseamnă că procesele de evaluare a competențelor instituțiilor de învățământ superior trebuie adaptate pentru a include competențele digitale într-un cadru de competențe generale și independent de calificarea particulară. Pe baza acestor idei a fost planificată experiența de inovare a predării rezumată mai jos.

UN STUDIU DE CAZ LA UNIVERSITATEA ROVIRA I VIRGILI

Cadrul de competențe al Universității Rovira i Virgili

Organizațiile folosesc modele de competențe pentru a „clarifica competențele specifice organizației pentru a îmbunătăți performanța umană și pentru a unifica capacitățile individuale cu competențele de bază ale organizației" (Rothwell & Lindholm, 1999, p. 104). Modelele de competențe pot fi folosite ca instrument de recrutare și selecție, ca instrument de evaluare, ca instrument de dezvoltare a curriculei și materialelor de formare, ca instrument de coaching, consiliere și mentorat, ca instrument de dezvoltare a carierei și ca instrument de evaluare comparativă a cerințelor comportamentale (Yeung, Woolcock & Sullivan, 1996). Spațiul

european al învățământului superior este un model de învățământ cu o abordare bazată pe competențe, care urmărește să asigure că competențele predate sunt cele care sunt necesare la locul de muncă. Astfel, scopul oricărei educații bazate pe competențe este de a se asigura că învățarea este transferată la locul de muncă. Ea implică un proces amplu de identificare a competențelor relevante, după care trebuie dezvoltate activități de învățare. În acest context, capacitatea de a alege și de a utiliza TIC și rețelele sociale adecvate devine o competență necesară pentru cadrele universitare.

O înțelegere profundă a ceea ce este cerut de piața muncii trebuie să fie însoțită de o înțelegere comună a rezultatelor învățării obținute în diferite cursuri și grade. Sintetizând literatura disponibilă, Andrews și Higson (2008) au identificat următoarele competențe cheie „transferabile” care sunt integrante în capacitatea de angajare a absolvenților: profesionalism; fiabilitate; capacitatea de a face față incertitudinii; capacitatea de a lucra sub presiune; capacitatea de a planifica și gândi strategic; capacitatea de a comunica și interacționa cu ceilalți, fie în echipe, fie prin intermediul rețelelor; bune abilități de comunicare scrisă și verbală; abilități de tehnologie a informației și comunicațiilor; creativitate și încredere în sine; bune abilități de autogestionare și de gestionare a timpului; dorința de a învăța și de a accepta responsabilitatea. La rândul lor, acestea sunt atestate de diferite calificări. Cadrul de competențe URV este un pas cheie către o - transparență sporită pe piața de competențe. Competențele, care le permit studenților să reușească și să aibă o diplomă universitară, le vor permite, de asemenea, să prospere pe parcursul carierei lor profesionale. Dezvoltarea competențelor trebuie menținută și consolidată de către instituțiile de învățământ superior.

Cadrul de competențe al Universității Rovira i Virgili a fost implementat pentru prima dată în anul universitar 2003/04 pentru a-și adapta programele la Spațiul European al Învățământului Superior. Cadrul de competențe propus împarte competențele elevului în trei tipuri diferite: specifice (A), transversale (B) și nucleare (C) (a se vedea tabelul 1 pentru o definiție). În cadrul fiecărei competențe se pot formula diferite niveluri de măiestrie. Aceste niveluri exprimă gradul de realizare a unei competențe pe parcursul unei diplome, a unui curs sau a unei activități planificate.

Dezvoltarea competenţelor are o structură complexă. Ca propunere de lucru inițială, URV a stabilit competențele afișate în tabelul 2 pentru o varietate de discipline, așa cum este descris în documentul „Guias para trabajar y evaluar las competencias transversales/nucleares en las titulaciones de Grado” („Ghid pentru dezvoltarea și evaluarea competențelor transferabile/de bază”.

în calificări de licență") (Universitatea Rovira i Virgili, 2009).

Odată ce competențele care trebuie dezvoltate

Table l.Definition of competences

COMPETENCE	DEFINITION
Specific	Set of competences related to the knowledge *(knowing and understanding)* and skills *(knowing how to act)* of each degree. They are not transferable to other professional fields not connected to the knowledge area.
Transferable	Set of competences related to attitudes and values *(knowing how to be)* and, procedures *(know how').* They can be transferred from one specific professional field to another.
Core	Set of basic competences required by all URV students, which may be knowledge, attitudes and procedures

Table 2. Core and transferable competences at the Rovira i Virgili

CORE COMPETENCES		TRANSFERABLE COMPETENCES	
C1	Intermediate knowledge of a foreign language, preferably English.	B1	Learning to learn
C2	Advanced user knowledge of the information and communication technologies.	B2	Ability to effectively solve complex problems.
C3	Ability to manage information and knowledge.	B3	Ability to apply critical, logical and creative thinking and to show innovative capacity.
C4	Ability to write and speak correctly one of the two official languages of the URV.	B4	Ability to work autonomously with responsibility and initiative.
C5	Ethical and socially responsible behaviour as a citizen and a professional.	B5	Ability to work cooperatively as part of a team and sharing the responsibility.
C6	Ability to define and undertake the academic and professional project proposed by the University.	B6	Ability to communicate information, ideas, problems and solutions clearly and effectively in public or in specific technical fields.
		B7	Sensitivity to environmental issues.
		B8	Ability to manage technical or professional projects.

în programele academice ale diferitelor grade au fost convenite, rezultatele învățării trebuie să fie determinate ca o declarație explicită a ceea ce elevii trebuie să fi obținut până la sfârșitul - procesului de predare și învățare. Elevii vor fi evaluați pe baza acestor rezultate ale învățării bazate pe competențe. Dacă rezultatele sunt bine definite, elevii vor fi conștienți de ceea ce trebuie să învețe, iar profesorii vor putea reflecta asupra cunoștințelor, procedurilor și atitudinilor care trebuie predate și evaluate. Aceste proceduri, atitudini și cunoștințe sunt definite de cerințele pieței muncii și de noile competențe cerute lucrătorilor erei digitale.

Adaptarea cadrului de competențe URV pentru digital

Evaluarea competențelor

Experiența descrisă aici s-a concentrat pe dezvoltarea competențelor digitale legate de competențele C2, C4 și B5 din Tabelul 2. Tabelele 3 până la 7 prezintă definiția și descriptorii pentru abilitățile pe care le-am evaluat și care au fost alese datorită relației lor cu dezvoltarea abilităților de utilizare a software-ului social. În acest sens, este important ca studenții să aibă cunoștințe avansate de utilizator despre TIC, să știe să își adapteze stilul de comunicare la noul mediu tehnologic și, în același timp, să poată lucra în colaborare în echipe virtuale. SEIS acordă prioritate muncii în colaborare ca competență transferabilă pentru a promova

învățarea independentă, dedicată, care este în ton cu nevoile în schimbare ale întreprinderilor de astăzi.

Valoarea adăugată a „Quadratanics, SA" ca experiență de învățare 2.0

Folosind cadrul de competențe descris, analizăm modul în care abilitățile digitale pot fi dezvoltate prin învățarea formală. În special, vă prezentăm o experiență de învățare Web 2.0 desfășurată la Universitatea Rovira i Virgili. Cursul, intitulat „Dezvoltarea competențelor profesionale pentru profesioniștii epocii digitale: utilizarea software-ului social și a instrumentelor web 2.0" a fost predat complet în format digital. Elevii care au participat la experiment au avut ținte specifice de învățare despre lumea managementului și ei

Tabelul 3. C2 Competență: Definiție și niveluri de învățare

C2. CUNOAȘTERILE AVANSATE CU UTILIZATORUL TEHNOLOGIILOR INFORMAȚIILOR ȘI COMUNICĂRII			
URV a împărțit această competență în trei domenii: hardware de calculator, sistemul de operare și software specific, concentrându-se pe utilizarea computerului ca instrument de comunicare. Această a treia zonă poate fi, de asemenea, împărțită în două: software pentru comunicare off-line și software pentru comunicare on-line.			
REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII (2)	**DESCRIPTORI (1)**		
	1	**2**	**3**
Poate folosi software pentru comunicare off-line.	Este conștient de existența editorilor de text, a foilor de calcul și a prezentărilor digitale	Folosește instrumente de bază pentru editarea de texte, foi de calcul și prezentări digitale.	Adaptează software-ul la nevoile personale
Poate folosi software pentru comunicarea on-line: instrumente interactive (web, Moodle, bloguri etc.), e-mail, forumuri, chat-uri, videoconferințe, instrumente de lucru colaborativ etc.	Este conștient de existența Internetului și a instrumentelor de bază: navigator web și e-mail.	Utilizează TIC în scopuri profesionale.	Folosește în mod obișnuit TIC și le adaptează nevoilor personale.

(1) Descriptorii sunt utilizați pentru a evalua munca elevului care nu poate fi evaluată cu obiectivitate totală. Scorurile sunt întotdeauna acordate pe o scară de la 1 la 3.

(2) Nivelul de învățare afișat în tabel se referă exclusiv la a treia zonă a competenței, care este zona care a fost utilizată pentru evaluarea dezvoltării competențelor digitale. În cazul nostru, evaluarea sa concentrat exclusiv pe utilizarea software-ului pentru comunicarea on-line.

Tabelul 4. C4 Competență: Definiție și niveluri de învățare.

C4. ABILITATEA DE A SCRIS ȘI A VORBIT CORECT UNA DINTRE CELE DOUĂ LIMBA OFICIAL ALE URV			
Definiție generală URV: competență legată de capacitatea de a produce texte orale și scrise cu caracteristici de acuratețe gramaticală, coeziune textuală și adecvare comunicativă			
NIVEL DE ÎNVĂȚARE	**DESCRIPTORI (1)**		
	1	**2**	**3**
Poate produce un text scris adecvat situației de comunicare (1)	Tipul de limbaj folosit este deficitar în ceea ce privește gradul de formalitate și canalul. Textul nu răspunde la ceea ce a fost întrebat.	Tipul de limbaj utilizat prezintă unele deficiențe în ceea ce privește gradul de formalitate sau canal, unele informații pot să nu fie în întregime relevante sau unele informații esențiale pot lipsi.	Tipul de limbaj folosit este adecvat gradului de formalitate cerut de canal și se menține pe tot parcursul textului. Informațiile sunt adecvate și relevante pentru ceea ce a fost cerut.

(1) Deoarece este un curs on-line, s-a decis alegerea unui singur nivel de învățare legat de necesitatea adaptării textului scris la situația comunicativă. În acest caz, este vorba de comunicare on-line folosind web-ul ca canal, ceea ce necesită un stil comunicativ scris diferit.

Tabelul 5. B5 Competență: niveluri de măiestrie

B.5. ABILITATEA DE A LUCRĂ COOPERATIV CA PARTE A O ECHIPĂ ȘI DE A ÎMPARTE RESPONSABILITATEA	
Definiție generală URV: Abilitatea de a lucra ca parte a unei echipe (interdisciplinare), ca membru sau supervizor cu scopul de a întreprinde proiecte cu pragmatism și responsabilitate, acceptând angajamente și respectând resursele disponibile.	
NIVEL DE MAISTERIE	**DESCRIERE**
Primul nivel	Abilitatea de a participa și de a colabora activ în sarcinile echipei și de a promova încrederea, cordialitatea și concentrarea asupra sarcinii comune.
Al doilea nivel	Abilitatea de a contribui la consolidarea și dezvoltarea echipei, prin încurajarea comunicării, a distribuției echilibrate a sarcinilor, a climatului intern și a coeziunii.
Al treilea nivel	Abilitatea de a conduce grupuri de lucru, asigurându-se că membrii se integrează și performează la un standard înalt

Tabelul 6. B5 Competență: Niveluri de stăpânire și rezultate ale învățării

NIVELURI DE MAISTERIE	REZULTATELE ÎNVĂȚĂRII
Primul nivel	Elevi: Identificați obiectivele colective ale grupului cu propriile lor Colaborați la definirea, organizarea și distribuirea sarcinilor grupului. Participați activ și împărtășiți informații, cunoștințe și experiență Aduceți-și contribuția individuală înainte de termenele stabilite și cu resursele disponibile. Ține cont de punctele de vedere ale celorlalți și oferă feedback constructiv
Al doilea nivel	Elevi: Acceptați și respectați regulile grupului Contribuie la stabilirea si aplicarea proceselor de lucru ale echipei Acționați constructiv pentru a rezolva conflictele Contribuie la coeziunea grupului prin modul lor de a comunica și de a relaționa cu ceilalți Sunt interesați de importanța activității grupului
Al treilea nivel	Elevi: Luați parte activ la planificarea muncii în echipă, distribuirea sarcinilor și stabilirea termenelor limită Conduceți întrunirile în mod eficient Propune obiective ambițioase și clar definite Facilitați gestionarea pozitivă a diferențelor, dezacordurilor și conflictelor care apar în grup Încurajați toți membrii să se angajeze în gestionarea și conducerea echipei.

Tabelul 7. B5 Competență: Definiție și niveluri de învățare pentru al treilea nivel de stăpânire

B.5. ABILITATEA DE A MUNCĂ COOPERATIV CA PARTE A O ECHIPĂ ȘI DE A ÎMPARTE RESPONSABILITATEA (AL TREILEA NIVEL DE MAESTRIE)			
NIVEL DE ÎNVĂȚARE (1)	**DESCRIPTORI**		
	1	**2**	**3**
Abilitatea de a lua parte activ la planificarea muncii în echipă, distribuirea sarcinilor și stabilirea termenelor limită	Improviză planificarea, iar termenele limită nu sunt realiste	Planifică corect distribuția sarcinilor și stabilește termene rezonabile	Încurajează alți membri să participe prin coordonarea contribuțiilor lor
Conduce eficient întâlnirile	Coordonează ineficient întâlnirile (timp, angajamente, rezultate)	Coordonează în mod corespunzător întâlnirile	Coordonează eficient întâlnirile și realizează obiectivele și angajamentul membrilor grupului
Facilitează gestionarea pozitivă a diferențelor, dezacordurilor și conflictelor care apar în grup	Nu se pot remedia diferențele exprimate	Face față conflictelor abordând contribuțiile diferiților membri ai echipei și diferențele dintre ei	Face față conflictelor explicând că diferențele sunt îmbogățitoare și îi determină pe toți membrii echipei să ajungă la acorduri

(1) În cazul particular al competenței B5, au fost alese cele trei niveluri de învățare din tabel. Lucrul cu instrumente 2.0 și software social necesită dezvoltarea competențelor digitale legate de lucrul în echipă, care afectează totul, de la modul în care trebuie planificată munca până la gestionarea conflictelor.

au folosit TIC și software-ul social ca instrumente de sprijin pentru a crea cunoștințe.

Acest experiment de inovare în predare, menit să exploreze puterea învățării 2.0, a apărut din ideea că această metodologie de predare rezolvă două probleme de bază: în primul rând, îi ajută pe studenți să învețe despre lumea managementului și, în al doilea rând, le permite să-și dezvolte abilitățile de care au nevoie pentru a lucra în era digitală. Rezultatul acestui proces este că studenții creează capital social și devin alfabetizați digital în instrumentele Web 2.0 și software-ul social. Cazul care a fost studiat la cursul de vară, din punct de vedere al managementului, a fost egalitatea de șanse în relațiile de muncă la o firmă fictivă creată în acest scop, Quadratonics SA.

Patruzeci de studenți au fost înscriși la cursul online. Au lucrat în echipe virtuale. Contextele de învățare din acest curs au fost interactive, -colaborative, multidisciplinare și centrate pe student. Studenții au fost obligați să rezolve un caz multimedia, intitulat „Quadratonics SA" (disponibil la http://quadratonics.awardspace.com/.). Quadratonics SA folosește o abordare de învățare conectivistă, oferă o experiență de învățare interactivă, sprijină dezvoltarea competențelor 2.0, încurajează creativitatea studenților, leagă competențele academice și la locul de muncă, promovează utilizarea TIC și a software-ului social, încurajează colaborarea on-line și favorizează schimbări în procesul de învățare.

Cursul a avut loc online în iulie 2009). Moodle [2] a servit ca mediu de învățare online . Cursul a fost împărțit în trei module de învățare (Învățare despre web 2.0 și software social, Enterprise 2.0 și Relații de muncă 2.0). Toate aspectele teoretice și conceptuale prezentate și instrucțiunile despre munca care trebuia făcută au fost postate pe Moodle chiar la începutul cursului.

Scopul general al cursului a fost de a oferi studenților o privire de ansamblu asupra lumii Web 2.0 prin lucrul cu tehnologia 2.0 și software-ul social. Pentru că au lucrat cu aceste instrumente, studenții trebuiau să dezvolte competențe 2.0 și să înțeleagă cum să aplice această tehnologie pentru a rezolva problemele de afaceri. Rubricile legate de dezvoltarea competențelor au fost concepute pentru sarcinile studenților (vezi Tabelul 9), ceea ce a făcut ca notarea elevilor să fie mai echitabilă. Elevii au lucrat în echipă și nu s-au întâlnit înainte de curs. Membrii echipei de instructori aveau toți medii diferite pentru a maximiza experiența de învățare reciprocă. Raportul final al proiectului a cerut echipelor să-și prezinte rezultatele folosind un blog.

Metodologia utilizată pentru atingerea scopului general al proiectului sa bazat pe interacțiunea socială,

Tabelul 8. Criterii pedagogice pentru proiectarea cursului Quadratonics

CRITERII	DESCRIERE
Utilizarea tehnologiei	Conținut interactiv pentru creșterea motivației elevilor și dezvoltarea competențelor digitale.
Utilizare versatilă	Cazul Quadratonics SA poate fi ușor adaptat la diferite grade sau curriculum-uri.
Flexibilitate	Quadratonics SA este o experiență generală în care pot fi aplicate competențe digitale. Acesta oferă -studenților oportunitatea de a se dezvolta.
Interdisciplinaritate	Conținutul Quadratonics SA este interdisciplinar: de exemplu, managementul afacerilor, relații umane , contabilitate și ergonomie. Poate fi folosit atât de studenții la științe sociale, cât și de studenții de inginerie.
Conectivitate socială/colaborare electronică	Quadratonics SA se concentrează pe interacțiunile e-colaborative dintre studenți. Elevii învață unii de la alții în interacțiunile dintre elevi.
Aplicație în lumea reală	Quadratonics SA evidențiază aplicațiile din lumea reală ale tehnologiei Web 2.0 și software-ul social.

Identificare personală	Quadratonics SA le permite studenților nativi digitali să aplice software social în moduri care se referă la propriile interese.
Model de învățare	Constructivism social și conectivism.

Tabelul 9. Evaluarea competențelor digitale

COMPETENȚE DE BAZĂ	
UTILIZAREA TIC	Utilizarea instrumentelor interactive și nu numai a e-mailului asincron pentru a comunica
	Utilizarea unor instrumente și software online specifice pentru a sprijini colaborarea în echipă virtuală
e-COMUNICARE	Capacitatea de a produce un text scris adecvat situației de comunicare (mediu web) Proiectarea, dezvoltarea, publicarea și prezentarea rezultatelor proiectului (de exemplu, pagini web, bloguri) utilizând resurse tehnologice care demonstrează și comunică conceptele curriculare.
COMPETENȚE TRANSFERABILE	
MUNCĂ e-COLABORATIVA (mediu de echipă virtuală)	Colaborare activă în planificarea muncii în echipă, distribuirea sarcinilor și stabilirea termenelor limită Colaborare activă cu colegii folosind telecomunicații și instrumente de colaborare pentru a planifica munca în echipă, a distribui sarcinile între membrii echipei și a stabili termenele limită
	Abilitatea de a conduce eficient întâlniri virtuale.
	Managementul pozitiv al diferențelor, dezacordurilor și conflictelor care apar în echipă (într-un mediu virtual)

și în special învățarea prin colaborare. În același timp, cunoștințele au fost construite folosind abordarea constructivistă. Printre instrumentele de bază oferite de Moodle, e-mailul (serviciul de mesagerie internă) și forumurile (pentru discuții și conversații interactive) au fost folosite în scopul construirii și transferului de cunoștințe.

Alături de aceste obiective, acest curs a fost folosit ca bază pentru dezvoltarea unei noi surse de învățare (Quadratonics SA). Dezvoltarea resurselor de învățare pentru mediile web necesită „pregătirea materialelor, reconfigurarea materialelor existente și utilizarea unei noi abordări pedagogice potrivite pentru mediul online" (Samarawickrema & Stacey, 2007, p. 322). Tabelul 8 rezumă criteriile pedagogice pentru evaluarea Quadratonics, SA ca mediu de rețea socială. Ele se bazează pe lucrările anterioare ale lui (Bower, 2008; Hart, 2008; Storey, Phillips, Maczewski și Wang, 2002). Cele mai multe dintre aceste abordări analizează contextul și obiectivele și implică examinarea tehnologiei, pedagogiei, cursanților și resurselor pentru dezvoltarea și sprijinul elevilor.

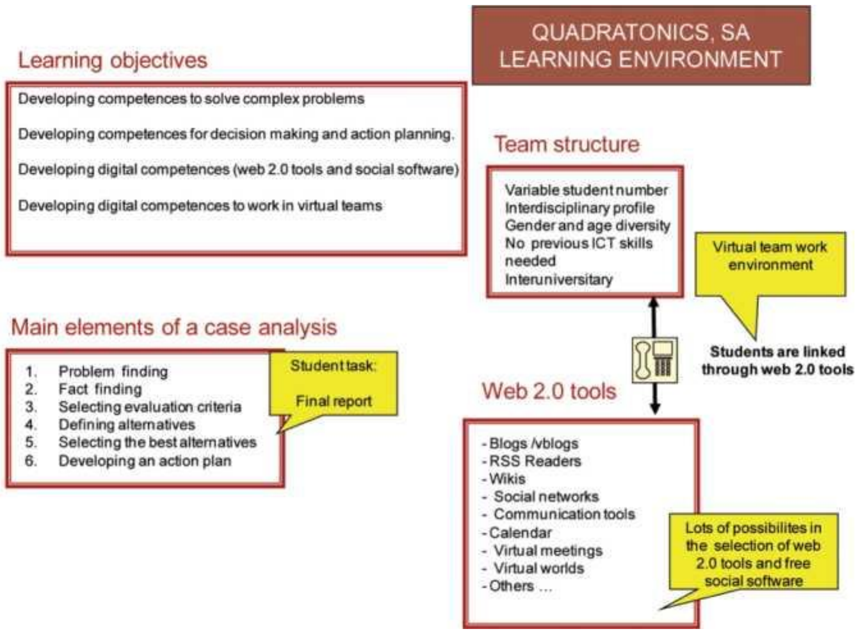
Conform perspectivei constructiviste, cunoștințele sunt produse de cel care învață mai degrabă decât procesate din informațiile primite. Plasează elevii într-un context, le cere să rezolve probleme realiste și îi face pe cursanți să dobândească cunoștințe prin interacțiune și colaborare. Quadratonics SA este despre formarea de echipe colaborative. Membrii echipei lucrează împreună pentru a-și prezenta constatările folosind instrumente 2.0, cum ar fi blogurile. Dacă dorim ca studenții să-și dezvolte competențele digitale , atunci ar trebui să fie folosită și o abordare conectivistă. În același timp, dezvoltarea competențelor digitale prin învățământul superior trebuie înțeleasă ca un produs substitutiv al practicii profesionale. Ca urmare, fiecare proces de învățare sau activitate de învățare ar trebui să țină cont de faptul că trebuie să fie conceput pentru a fi deschis către lumea profesională și către dezvoltarea gândirii critice.

În linii mari, valoarea adăugată a Quadra - tonics SA poate fi văzută în Figura 1, care prezintă elementele cheie ale mediului de învățare:

Această valoare adăugată poate fi sintetizată în felul următor:

1. Pe lângă obiectivul tipic de rezolvare a unui caz (dezvoltarea abilităților de soluționare a cazurilor și de luare a deciziilor), există două obiective suplimentare care sunt necesare pentru a lucra în era digitală: capacitatea de a utiliza instrumente web 2.0/software social și capacitatea de a lucra în echipe virtuale.
2. Cazul face posibilă aplicarea celor șase etape clasice ale metodei cazului, dar lucrând online.

Figure 1. The learning environment of Quadratonics SA



3. Echipele și designul lor pot fi aplicate la diferite medii de învățare și niveluri educaționale.
4. Instrumentele Web 2.0 sunt extrem de versatile și pot fi utilizate de echipe virtuale și selectate de profesori în funcție de numărul de studenți și de experiența acestora în utilizarea instrumentelor Web 2.0.
5. Conținutul este flexibil și poate fi adaptat la diferite materii, programe universitare și alte contexte educaționale.

Quadratonics SA este un model care ne ajută să învățăm într-o manieră colaborativă folosind instrumente Web 2.0 și software social. Tehnologiile există pentru a facilita rețelele sociale pentru învățare și capital social. Acum trebuie doar să învățăm cum să folosim aceste - tehnologii pentru a continua să învățam și pentru a deveni adevărați profesioniști în era digitală.

Rezultate de învățare „Quadratonics SA”.

Munca pe care studenții au trebuit să o facă pentru a primi certificatul de absolvire satisfăcătoare a cursului de vară a constat din două părți. În prima parte, se aștepta ca studenții să fie capabili să se ocupe de instrumentele Web 2.0 și să învețe să lucreze în cooperare, în special cu grupul căruia i-au fost desemnați să îndeplinească sarcina. În cea de-a doua parte, studenții au fost rugați să analizeze situația egalității în compania care urmează a fi studiată, Quadraton ics SA, urmând instrucțiunile furnizate. Pentru a rezolva problemele de egalitate constatate, studenții au fost nevoiți să utilizeze instrumentele Web 2.0 oferite de site-ul Quadraton ics SA.

Temele finale ale elevilor au fost evaluate folosind metoda heteroevaluării, înțeleasă ca „evaluarea pe care o face o persoană asupra muncii, acțiunilor sau performanței altuia” și care, în contextul nostru, este evaluarea elevilor de către profesor.

Folosind descriptorii afișați în Tabelele 2 până la 7, rezultatele învățării legate de dezvoltarea competențelor digitale și descriptorii

corespunzători au fost adaptați la lumea software-ului social, așa cum se poate observa în Tabelul 9. Rezultatele au fost evaluate de un total de 7 profesori care au participat la proiectul de evaluare.

Figure 2. Average score for digital competence among URV students

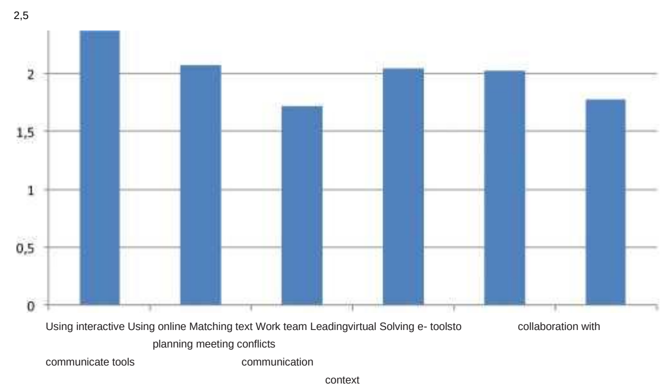


Figura 2 sintetizează rezultatele învățării obținute de elevi pentru fiecare dintre competențele studiate, ceea ce ne permite să evaluăm învățarea elevilor. La rândul său, figura relevă măsura în care competențele au fost dobândite prin intermediul unui scor care evaluează nivelul de stăpânire pe o scară de la 1 la 3.

În special, observăm că competența de bază e-comunicare (C4) are cel mai mic scor mediu (1,73). În consecință, în medie, elevii întâmpină cele mai multe dificultăți în atingerea rezultatului învățării : „producerea unui text scris adecvat situației de comunicare”. Adică le este greu să realizeze un blog cu un text scris despre problema de analizat (egalitatea de șanse de angajare în Quadratonics SA).

De asemenea, ar trebui să evidențiem rezultatele obținute în competența transferabilă a muncii e-colaborative (mediu de echipă virtuală, B5), și în ceea ce privește al treilea nivel de stăpânire analizat: Capacitatea de a lucra cooperant ca parte a unei echipe și de a împărți responsabilitatea. În acest caz, studenții nu reușesc să dobândească un nivel satisfăcător de măiestrie pentru „Facilită gestionarea pozitivă a diferențelor , dezacordurilor și conflictelor care apar în grupul virtual (scor: 1,78). Rezultatele celorlalte două niveluri de învățare sunt satisfăcătoare, la fel ca și cele pentru competența de bază „Cunoașterea avansată a tehnologiilor informației și comunicațiilor” (C2). Zona de competență C2 care se ocupă cu utilizarea „software-ului de comunicare online: instrumente interactive”, a fost împărțită în două părți pentru a face diferența între acei elevi care folosesc instrumente interactive altele decât e-mailul și cei care folosesc instrumente de lucru colaborativ online.

Tabelul 10 rezumă utilizarea pe care studenții au făcut-o de instrumentele Web 2.0 pe parcursul cursului de vară. Deoarece munca a fost realizată în echipe de cinci, tabelul arată, pentru fiecare dintre cele opt grupuri, pentru ce au fost folosite diferitele instrumente Web 2.0. Ar trebui să subliniem că, în general, studenții au folosit g-mail pentru comunicarea electronică. De asemenea, ar trebui să menționăm că Google Docs a fost folosit în mare măsură ca instrument de birou online și că forumurile Moodle au fost folosite de studenți pentru a comunica între ei.

În final, Tabelul 11 arată percepția studenților cu privire la utilizarea instrumentelor Web 2.0 în Quadratonics SA. Prima coloană arată opinia expertului, iar în celelalte, opinia celor opt grupuri de studenți menționate mai sus. Acest lucru permite compararea opiniilor experților cu opiniile studenților și arată că diferența dintre ei

nu este excesivă. Concluzia este că competențele care au fost evaluate au fost dobândite în mod satisfăcător și că studenții au cunoștințe suficiente pentru a utiliza instrumentele Web 2.0 într-un mediu de lucru.

Tabelul 10. Utilizarea instrumentelor Web 2.0 în munca de colaborare a cursului de vară

	MUNCĂ COLABORATIVA 2.0								
		Echipa 1	**Echipa 2**	**Echipa 3**	**Echipa 4**	**Echipa 5**	**Echipa 6**	**Echipa 7**	**Echipa 8**
e-Comimication	G|jaai!	Comunicare	Comunicarea si organizarea muncii	Chat prin e-mail	Chat pe Facebook	E-mailuri pentru a distribui munca	Messenger pentru a face schimb de idei și a distribui munca	Comunicare prin e-mail	Comunicare prin e-mail
	ta k 9 /BO								
					Două-două conversații				
Management de proiect (echipe virtuale)	Grupuri Google								
	®Google?								
	Doodle^Ty			Pentru a programa întâlniri virtuale prin chat		Pentru a programa întâlniri virtuale prin chat			Pentru a programa întâlniri virtuale prin chat
							Management de proiect		
	Web site Google								
Ofimatica (eines ofimatiques en linia))	Google Docs	Munca de colaborare	Munca de colaborare			Munca de colaborare	Munca de colaborare	Munca de colaborare	Munca de colaborare
Bloguri (informații partajate (1)		Comunicare				Comunicare și - lucru în colaborare			
Prezentări online	w slideshare Prezintă-te								
Mediu virtual de învățare	îfnoodle	Forum pentru contacte preliminare				Forum pentru contacte preliminare		Forum pentru contacte preliminare	
							site-uri Google		

(1) Numai cei care au folosit blogul pentru munca virtuală

Tabel 11. Percepțiile studenților: Rezolvarea problemelor în Quadratonics SA cu tehnologii web 2.0

TEHCNOLOGIE 2.0 ȘI ÎNTREPRINDERE 2.0								
THE EXPERT VOICE (DAWSON, 2009)	**STUDENTI UNIVERSITARII ROVIRA I VIRGILI**							
	Echipa 1	**Echipa 2**	**Echipa 3**	**Echipa 4**	**Echipa 5**	**Echipa 6**	**Echipa 7**	**Echipa 8**
REȚELE SOCIALE								
Pentru a face oamenii și expertiza lor vizibile în cadrul companiei. Pentru a facilita interacțiunea socială și - construirea încrederii.	Legat de - personalul de recrutare. Facebook: pentru construirea de comunități de muncitori.	Facebook: pentru conectarea lucrătorilor și pentru a oferi noilor angajați acces la experiența angajaților pensionari . Facebook ca instrument de - gestionare a cunoștințelor .	Construirea unui Intranet pentru a - promova colaborarea .	Facebook: pentru încurajarea sentimentului de regalitate și stabilirea de legături între lucrători.	Dezvoltarea unui Intranet pentru o interacțiune superioară legată de muncă.	Facebook: pentru construirea comunității Dezvoltarea unui intranet	și opinii ale lucrătorilor	
MESAJE INstantanee								
	Pentru a reduce cheltuielile cu apelurile telefonice		Pentru a facilita comunicarea între lucrători		Pentru a facilita interacțiunea în muncă			
MICROBLOGARE								
Scurte actualizări la care oamenii se pot abona și la care să răspundă, construind conversații ample.		Utilizarea Twitter ca instrument de comunicare.				Utilizarea Twitter ca - instrument de comunicare		
SHARING VIDEO								
Folosit pentru comunicarea internă, actualizări de conținut, programe de învățare și partajarea activităților sociale.	Youtube pentru a face publicitate companiei							
PODCASTURI								
Folosit pentru a oferi conținut de învățare și - comunicații interne într-un format care poate fi ascultat de lucrători la convenție.		Poate fi folosit pentru a produce - materiale educaționale pe probleme de						
BLOGURI								
Folosit ca instrument de comunicare internă și management de proiect. Ele pot fi, de asemenea, utilizate ca un canal informal de comunicare externă către părțile interesate.	Blogul companiei cu chestionare - pentru a cere informații și participare	Poate fi folosit pentru a oferi informații și pentru a face sugestii	Poate fi folosit pentru a publica știri și comunicări			Poate fi folosit pentru a informa		

continuă pe pagina următoare

Tabelul 11.
Continuare

TEHCNOLOGIE 2.0 ȘI ÎNTREPRINDERE 2.0								
THE EXPERT VOICE (DAWSON, 2009)	**STUDENTI UNIVERSITARII ROVIRA I VIRGILI**							
	Echipa 1	**Echipa 2**	**Echipa 3**	**Echipa 4**	**Echipa 5**	**Echipa 6**	**Echipa 7**	**Echipa 8**
WIKIS								
Folosit pentru crearea colaborativă de documente și managementul proiectelor.								
INSTRUMENTE DE LUCRU E-COLABORATIVA								
	Google Docs pentru lucrul în echipă virtual			Google Docs pentru promovarea lucrului la distanță		Google Docs pentru a facilita colaborarea în timp real și partajarea documentelor		
MEDII VIRTUALE DE ÎNVĂȚARE								
	Pentru a îmbunătăți învățarea	Pentru a îmbunătăți schimbul de - cunoștințe	Pentru a îmbunătăți schimbul de cunoștințe				Pentru a permite lucrătorilor să învețe oriunde - s-ar afla. Pentru a ajunge la un număr mare de muncitori	

Elevii au ales chat-urile ca instrument de întâlnire electronică. Legăturile sociale sunt îmbunătățite prin utilizarea tehnologiei de mesagerie instant și ajută la crearea unei atmosfere de comunicare mai prietenoasă. Utilizarea IM stimulează învățarea activă.

TENDINȚE VIITOARE

O serie de subiecte trebuie explorate în detaliu pentru a intensifica cercetarea — educațională, socio-economică și tehnologică — în domeniul învățării 2.0 și în utilizarea instrumentelor web 2.0 și a învățării sociale în învățământul superior.

- O atenție specială trebuie acordată utilizării tehnologiilor emergente pentru dezvoltarea de aplicații inovatoare în educație și formare. În acest nou mediu tehnologic, trebuie pusă, de asemenea, întrebarea cum să motivați și să socializați studenții ca elevi activi . După cum afirmă Hvid și Godsk (2006), „platformele de învățare electronică au nevoie de o perspectivă estetică în loc să se adreseze în principal uzabilitate și funcție” (p. 210).
- În viitorul apropiat, tehnologiile portabile și personale vor oferi noi oportunități pentru conectarea oamenilor și crearea de noi medii de e-learning 2.0. Abia începem să înțelegem oportunitățile pe care tehnologiile mobile și software-ul social le oferă pentru învățare.
- rubrici și indicatori de competențe digitale mai bune pentru a monitoriza progresul în utilizarea Web 2.0 în educația formală pentru dezvoltarea competențelor digitale . Acest pas este necesar pentru a certifica gradul de competență al elevului.
- O altă problemă cheie pentru cercetările viitoare este să exploreze ce forme de cunoștințe obțin studenții din software-ul social și, cel mai important , modul în care elevii folosesc aceste cunoștințe . Ar trebui efectuate cercetări calitative aprofundate pentru a înțelege modul în care este construită de tehnologiile Web 2.0. În acest context, Universitatea Deschisă din Catalonia studiază modul în care rețelele sociale precum Facebook pot fi folosite pentru livrarea cursurilor.
- Conceptul de rețele virtuale pentru - colaborare trebuie revizuit. Trebuie să înțelegem cum se formează aceste comunități și modalitățile în care pot facilita contribuția rețelelor cibersociale la învățarea și implicarea studenților și profesorilor.
- E-learning Web 2.0 poate ajunge la cursanții care sunt dezavantajați de - decalajul digital. De asemenea, este important să se definească o agendă de cercetare care să ia în considerare diferențele individuale în învățare și nevoile speciale de educație, astfel încât potențialul tehnologiei web 2.0 să poată fi exploatat pentru a oferi măsuri de remediere în cazul dizabilităților, excluderii sau dificultăților de a obține acces la învățare sau în cazul în care educația convențională nu funcționează.

Având în vedere toate aceste agende, e-learning 2.0 este probabil să fie un domeniu fertil de cercetare și un mediu de predare și învățare atrăgător.

CONCLUZIE

Noua generație de studenți a crescut într-un mediu în care TIC a deschis oportunități de interacțiune socială. Apariția tehnologiilor web 2.0 și a software-ului social le-a permis studenților să se conecteze, să colaboreze și să creeze noi cunoștințe prin comunicare mediată de computer și comunități online. Influența ideilor constructiviste asupra învățării (Vygotsky, 1978) i-a determinat pe educatori să implementeze medii mai motivante, în care învățarea are loc în cadre mai apropiate de scenariile din viața reală,

precum cel descris în acest capitol. Web 2.0 se încadrează nu numai într-un model constructivist de învăţare, ci şi într-un model conectivist precum cel postulat de Siemens (2006). Din punctul de vedere al Siemens:

- învăţarea şi cunoaşterea rezidă în diversitatea perspectivelor individuale;
- învăţarea este un proces de conectare a - surselor de informaţie;
- învăţarea poate rezida în aparate non-umane (de exemplu, o bază de date, dar și o comunitate , o rețea etc.);
- capacitatea de a ști mai multe este mai critică decât ceea ce se știe în prezent: învățarea este un proces de creare a cunoștințelor;
- abilitatea de a vedea conexiunile dintre domenii, idei și concepte este o abilitate de bază, deoarece individul participă, ca nod, într-o rețea care învață;
- cunoștințele exacte și actualizate sunt scopul tuturor activităților de învățare conectiviste;
- conexiunile trebuie menținute și îmbunătățite pentru a facilita învățarea continuă.

Experiența de învățare a Quadratonics este mult mai mult decât simpla adăugare de tehnologie la procesul de învățare. Quadratonics SA este o experiență de învățare pentru societatea conectată. Dinamica de învățare și crearea de cunoștințe care au loc în comunitățile virtuale precum Quadratonics SA au asemănări clare cu dinamica și crearea cunoștințelor într-o societate de învățare. În cele din urmă, este important să ne amintim că „atunci când personalul își mută predarea în campus în medii mai combinate și în afara campusului, dezvoltarea profesională este de neprețuit”. (Samarawickrema & Stacey, 2007, p. 329). Experiențele de predare, cum ar fi Quadra tonics SA pot încuraja cadrele universitare să adopte TIC crescând astfel valoarea capitalului uman al instituțiilor de învățământ superior.

REFERINȚE

Andrews, J. și Higson, H. (2008). Capacitatea de angajare a absolvenților , „competențe soft” versus cunoștințe de afaceri „hard”: un studiu european. *Învățământul superior în Europa, 33* (4), 411-422. doi:10.1080/03797720802522627

Bower, M. (2008). Analiza affordance - potrivirea sarcinilor de învățare cu tehnologiile de învățare. *Educational Media International, 45* (1), 3-15. doi:10.1080/09523980701847115

Cabero, J., & Llorente, M. (2007). La interacțiunea în învățarea în roșu: Utilizarea de instrumente, elemente de analiză și posibilități educaționale. *Revista Iberoamericana de Education a Dista- ncia, 10(2),* 97-123.

Comba, S. și Toledo, E. (2009). La comunicacion digital: nuevos ambientes de interaccion în la formation universitaria. *Revista Razony Palabra.* Mexic. Julio. Recuperat la 22 iulie 2009, de la http://
www.razonypalabra.org.mx/n63/scomba.html

Cuesta Morales, P. (2008). Aplicații educative ale web 2.0 în universitatea. Preluat la 22 iulie 2009, de pe http://webs.uvigo.es/portalvicfie/ arquivos/xor_03_elearning20.pdf

Dawson, R. (2009). *Implementarea Enterprise 2.0.* Tehnologii umane avansate. Capitol 2. Preluat la 15 martie 2009, de la http://implementingenterprise2.com/

De Pablos, J. (2007). El cambio metodologico în el Espacio Europeo de Education Superior. *Re - vista Iberoamericana de Educacion a Distancia* , *10* (2), 15-44.

Esteve, F. (2009). Bolonia y las TIC: De la docencia 1.0 al aprendizaje 2.0. *La Question Universitaria, 5,* 59-68. Preluat la 1 septembrie 2009, de pe www.lacuestionuniversitaria.upm.es/web/.../arti culos/.../LCU5-6.pdf

Comisia Europeană. (2001). *Planul de acțiune e-learning. Proiectarea educației de mâine.* Preluat

la 15 septembrie 2008, de pe http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0172:FIN:EN:PDF

Parlamentul European și Consiliul. (2005). Recomandare privind competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. Preluat, 16 septembrie 2009 de la http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/keyrec_en.pdf

Gunasekaran, A., McNeil, RD și Shaul, D. (2002). E-learning: Cercetare și aplicații. *Instruire industrială și comercială, 34(2),* 44-53. doi:10.1108/00197850210417528

Guzman, T. (2008). Las tecnologias de la invormacion y la comunicacion en la Universidad Autonoma de Queretaro: Propuesta estrategica para su integracion. Teza de doctorat. Departamentul de Pedagogie, Universitatea Rovira i Virgili . Preluat la 22 iulie 2009, de pe http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_URV/AVAILABLE/TDX-0123109-121321//TESIS_TGF.pdf

Haro, J. (2009, martie). Las redes sociales aplicadas a la practica docente. *Didăctica, Innovationy Multimedia.* 13. Recuperat la 31 august 2009, http://www.pangea.org/dim/revistaDIM13/Articulos/juanjosedeharo.doc

Hart, J. (2008). Un ghid pentru învățarea socială: Cum să utilizați rețelele sociale pentru învățarea formală și informală. Preluat la 1 septembrie 2009, de pe http://c4lpt . co.uk/handbook/index.html

Hoover, JN (2007a, 25 iunie). Dincolo de e-mail. *Săptămâna Informației.*

Hoover, JN (2007b, 18 iunie). Start-up-urile Fire Enterprise 2.0 merită o a doua privire. *Săptămâna informației* .

Hvid, M. și Godsk, M. (2006, iunie). *Plăcerea e-learning-ului - Către platforme estetice de e-learning* . În Proceedings ofthe 12th International Conference of European University Information Systems (pp. 210-212). Universitatea din Tartu și EUNIS, Tartu, Estonia.

Landeta, A. (Coord.) (2007). *E-learning 2.0. Buenas prăcticas de e-learning* (Capitolul 9). Preluat la 20 septembrie 2009, de pe http://www.buenaspracticas-elearning.com/capitulo-9-e-learning-2-0.html

Maenza, R. și Ponce, S. (2008). *Transform tions en ămbitos educativos propiciadas por la web 2.0. IIIEncuentro International. Educație, Formare, Nuevas Tecnologias.* BTM 2008. Uruguay. Preluat, 31 iulie 2009, de pe http: // www.utemvirtual.cl/encuentrobtm/wp.../07/maenza_ponce.pdf

Matuazak, G. (2007). *Enterprise 2.0. Beneficiile și provocările adopției.* KPMG International. Preluat la 15 septembrie 2008, de la http://www.kpmg.com/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/Enterprise-20-The-benefits-and-challenges-of-adoption.aspx

McGee, JB și Begg, M. (2008). Ce trebuie să știe educatorii medicali despre „Web 2.0”. *Profesor de medicină, 30* (2), 164-169. doi:10.1080/01421590701881673

McLoughlin, C. și Lee, MJW (2007, decembrie). Software social și învățare participativă: extinderea opțiunilor pedagogice cu avantaje tehnologice în era Web 2.0. În R. Atkinson & C. McBeath (Eds.), *TIC: Oferirea de alegeri pentru elevi și învățare. Proceedings of the 24th ASCILITEConference* (pp. 664-675). Singapore.

O'Reilly, T. (2003). Arhitectura participării. Preluat la 15 septembrie 2008, de pe http://www.oreillynet.com/pub/wlg/3017

Parteneriat pentru abilitățile secolului 21. (2003). Învățare pentru secolul 21: un raport și ghid de mile pentru abilitățile secolului 21, parteneriat pentru abilitățile secolului 21. Washington, DC Preluat la 21 noiembrie 2009, de pe www.21stcenturyskills.org/index. php?opțiunea *„A* com_content&task *„A* view&id ” „ *A* 29&Itemid A 42

Queiruga, A., Del Hoyo, C., & Queiruga, D. (2008). Nuevas herramientas online frente a los cambios en la metodologia de ensenanza-aprendizaje. Preluat la 1 septembrie 2009, de pe http://www.uem.es/.../Araceli%20Queiruga%20y%20col.%20(salamanca).pdf

Rice-Lively, ML (2000). Educație fără margini la UT-Austin GSLIS. *Texas Library Journal, 76* (2), 58-60.

Rothwell, WJ și Lindholm, JE (1999). Identificarea, modelarea și evaluarea competențelor în SUA. *International Journal of Training and Development, 3* (2), 90-105. doi:10.1111/1468- 2419.00069

Universitatea Rovira i Virgili (2009): Competen cies del Curriculum Nuclear de la URV. Guia per lucru i avaluar les competencies nuclears a les titulacions de Grau. Grupo de Competențe de la URV. Versiunea 1.0 Maig.

Universitatea Rovira i Virgili (2009): Competențe transversale. Guia per lucru i avaluar les competencies transversals a les titulacions de Grau. Grupo de Competențe de la URV. Versiunea 1.0 iunie.

Salinas, J. (2004, noiembrie). Innovacion docente y uso de las TIC în la ensenanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, 1* (1), noiembrie. Preluat la 2 septembrie 2009, de pe http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/viewArticle/228

Samarawickrema, G., & Stacey, E. (2007). Adoptarea învățării și predării bazate pe web: Un studiu de caz în învățământul superior. *Educație la distanță, 28(3),* 313-333. doi:10.1080/01587910701611344

Scott, DM (2007). *Noile reguli de marketing și PR.* Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Selwyn, N. (2008). O investigație a diferențelor în utilizarea internetului de către studenți. Învăţarea *activă în învăţământul superior, 9* (1), 11-22. doi:10.1177/1469787407086744

Siemens, G. (2004). *Conectivismul: O teorie a învățării pentru era digitală* . Preluat la 15 septembrie 2009, de la http://www.elearnspace.org/Articles/connectivism.htm

Siemens, G. (2006). *Cunoașterea Cunoașterii.* Preluat la 1 septembrie 2009, de pe http://www.knowingknowledge.com

Storey, MA, Phillips, B., Maczewski, M. și Wang, M. (2002). Evaluarea gradului de utilizare a instrumentelor de învățare bazate pe web. *Tehnologie și societate educațională, 5* (3). Preluat la 1 septembrie 2009, de la http://www.ifets.info/journals/5_3/storey.html

Thompson, J. (2007). Web 2.0 accept escuelas y universidades: el surgimiento de educacion 2.0. Preluat la 1 septembrie 2009, de pe http://www.masternewmedia.org/es/2007/05/01/web_20_acepta_escuelas_y.htm

Vygotsky, L. (1978). *La mente en la sociedad: el desarrollo de las funciones psicologicas superiores* . Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identificarea și dezvoltarea competențelor HR pentru viitor: chei pentru susținerea transformării funcțiilor HR'. *Planificarea resurselor umane, 19(4),* 48-58.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Învățare colaborativă: O abordare educațională bazată pe ideea că învățarea este un act social natural. Elevul construiește în mod activ cunoștințele prin formularea ideilor în cuvinte, iar aceste idei sunt construite prin reacțiile și răspunsurile celorlalți. Cu alte cuvinte, învățarea colaborativă nu este doar activă, ci și interactivă. Este o abordare centrată pe elev în care instrumentele software sociale sunt utilizate în prezent pentru construirea și partajarea cunoștințelor.

Conectivism: O teorie a învățării pentru era

digitală. Se bazează pe ideea că cunoștințele sunt conectate în rețea și astfel actul de învățare are loc în interiorul rețelelor și comunităților virtuale prin interacțiunea socială. Este un model de învățare în rețea.

Competență digitală: Utilizarea computerelor pentru a prelua, evalua, stoca, produce, prezenta și schimba informații și pentru a comunica și a participa la rețele virtuale colaborative. Este nevoie de o atitudine critică și reflexivă față de informațiile disponibile și utilizarea responsabilă a mijloacelor interactive.

Procesul de învățare: Activități desfășurate pentru atingerea obiectivelor educaționale. Ele sunt realizate individual, deși acest lucru are loc într-un context cultural și social, în care oamenii își combină noile cunoștințe cu structurile cognitive anterioare.

Capital social: un concept interdisciplinar care se referă la beneficiile rețelelor și conexiunilor sociale. Capitalul social este construit și menținut în interacțiunea dintre indivizi sau grupuri. Rețelele sociale promovează diferite tipuri de capital social: legături - se referă la legăturile orizontale dintre indivizi -, legături - se referă la legăturile care traversează diferite comunități - sau legături - se referă la legăturile verticale.

Software social: Software care permite crearea de comunități și resurse în care indivizii se reunesc pentru a învăța, colabora și construi cunoștințe. Este cunoscut și sub numele de Web 2.0 și susține interacțiunea socială și învățarea colaborativă. Exemplele tipice curente includ Flickr® și YouTube™ - ca software social audiovizual.

Educație virtuală: include aspecte atât ale învățării online, cât și ale e-learning-ului, dar merge ceva mai departe. Deși este în mare parte centrat pe web, nu se limitează neapărat la cursanții din afara unei săli de clasă convenționale. Folosește multimedia și, pe lângă furnizarea de conținut, permite, de asemenea, un nivel ridicat de interacțiune între cursanți, conținut, profesori , colegi și administrație, atât sincron, cât și asincron.

NOTE FINALE

1 URV a fost creat în 1991 de Parlamentul - Cataloniei, restabilind astfel Universitatea Tarra gona din secolul al XVI-lea. Încă din prima zi scopul său a fost foarte clar: să pună cunoștințele în slujba societății pentru a contribui la dezvoltarea socială și economică a mediului înconjurător. URV formează profesioniști sub preceptele armonizării europene. Oferă 52 de programe de studiu într-o mare varietate de domenii de cunoștințe pentru peste 12.000 de studenți. Datele arată că URV nu este doar una dintre universitățile de top din Catalonia, ci și una dintre universitățile de top din spațiul european pentru calitatea predării sale, angajamentul față de formarea continuă și excelența cercetării, dezvoltării și inovației sale. Mai multe informații la http://www.urv.cat/

2 Potrivit Queiruga, Del Hoyo și Queiruga (2008), Moodle, o platformă de e-learning, facilitează învățarea autonomă și face posibilă accesul la resursele didactice în orice moment, oferind astfel un sistem educațional delocalizat. Modelul pedagogic pe care se bazează Moodle este așa-numitul „constructivism social”: adică cunoștințele sunt generate în măsura în care diversele comunități care se formează în jurul lui contribuie sau desfășoară activități, dezbateri sau forumuri. Activitățile educaționale oferite de Moodle permit învățarea colaborativă. Moodle este un instrument care se bazează pe software gratuit care este disponibil împreună cu manuale, ajutor, software de instalare și diverse link-uri utile la http://moodle.org .

Global).

Capitolul 27
Calcul științific în contextul unei întreprinderi de succes de cercetare agricolă

Geraldo da Silva e Souza
Corporația Braziliană de Cercetare Agricolă - Secretariatul pentru Planificare Strategică, Brasilia, Brazilia

Eliseu Roberto de Andrade Alves
Corporația Braziliană de Cercetare Agricolă - Secretariatul pentru Planificare Strategică, Brasilia, Brazilia

ABSTRACT

Embrapa (Brazilian Agricultural Research Corporation), o instituție guvernamentală de cercetare agricolă din Brazilia, este un caz de inovare organizațională de succes care are ca principale caracteristici: un model de organizare a unei corporații publice; amploarea operațiunii la nivel național; descentralizare spațială; unități de cercetare specializate; formare sporită și remunerare a resurselor umane și o viziune a unei agriculturi bazate pe știință și tehnologie. Mai mult, de la început organizarea a *fost întotdeauna orientată spre rezultate. Printre problemele structurale și politice care au determinat această întreprindere să atingă o poziție de succes, autorii susțin că aplicarea puternică a calculului științific este motivul de bază care a permis rezultate de înaltă calitate obținute în cercetare, dezvoltare și inovare. Toate aceste motive sunt prezentate în secțiunile următoare.*

SPRIJINUL GUVERNULUI FEDERAL

Acest sprijin a fost esențial pentru supraviețuirea Embrapa. În primii ani, a luat forma guvernului federal care a înțeles importanța tehnologiei pentru dezvoltarea agriculturii. Odată ce rezultatele au dovedit Embrapa DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch027 ar putea fi profitabilă ca opțiune pentru guvern, bătălia pentru sprijin bugetar a rămas, dar se desfășoară într-un mediu în care corporația este una dintre prioritățile guvernului, atât în sfera executivului, cât și a Congresului Național.

În primii doisprezece ani de existență, Em - brapa a fost o promisiune: de design îndrăzneț și

modern, dar totuși o promisiune. În acei doisprezece ani, s-au făcut investiții uriașe în pregătirea resurselor umane și a infrastructurii - aproximativ șase miliarde de dolari în valoarea anului 2008. Guvernul federal a plătit pentru această investiție pe baza promisiunii că Embrapa ar putea fi pentru modernizarea agriculturii braziliene. Fără sprijinul guvernului federal, Embrapa nu ar fi fost posibilă.

Însă conducerea Embrapa a fost întotdeauna conștientă de riscul pe care îl reprezenta lipsa realizărilor. Pentru aceasta, a condus centrele de cercetare într-un portofoliu de cercetări cu obiective pe termen scurt și la încheierea cercetărilor deja în derulare. Mai mult, a acordat o atenție deosebită diseminării rezultatelor existente. Iar mass-media a avut un rol cheie în crearea imaginii pe care o are Embrapa. Este clar că mass-media operează nu numai pe baza realizărilor, ci și pe baza unei promisiuni consecvente, cu condiția să nu fie pentru mult timp. În primii ani de viață ai corporației, mass-media și-a purtat promisiunea în mod constant, chiar și în lumina puținelor rezultate existente. Acest sprijin a fost crucial pentru a crea o imagine favorabilă în societate și în guvern. Deci, trebuie înregistrat cât de importantă a fost dezvoltarea competenței de a relaționa cu presa pentru succesul Embrapa. Această relație a ajutat guvernul să justifice investiția, pe o perioadă de realizări slabe.

dezechilibre macroeconomice s și politicile non-ortodoxe de care trebuie să se ocupe atunci, este surprinzător că sprijinul bugetar al Embrapa nu a slăbit, ceea ce arată doar sprijinul decisiv pe care guvernul federal i-a dat-o. În stadiul în care Embrapa era doar o promisiune, cheltuielile - Embrapa au evoluat liniar până în 1982. Acest lucru a fost esențial pentru a-și consolida imaginea. Din 1982 încoace, corporația nu a mai fost o promisiune, iar succesul ei va explica - investițiile continue ale guvernului.

SCARE ŞI DESCENTRALIZARE

Mulți și-au dorit ca Embrapa să fie mică și să coordoneze doar un program de cercetare condus de institutele și universitățile existente. Această opțiune a fost respinsă pentru că în curând s-a realizat că, într-o țară de dimensiuni continentale, succesul Embrapa depinde de dimensiunea sa și de o masă critică acumulată de cercetători, diversi pentru talent, și ramificati pe întreg teritoriul național. S-a înțeles că Embrapa trebuie să aibă o scară la fel de mare ca Brazilia și că trebuie să aibă propria sa rețea de cercetare, astfel încât să poată fi direct responsabilă pentru rezultate, permițându-i să fie bine cunoscută și evaluată pe propriile merite. Acest model i-ar permite, de asemenea, să caute cooperarea cu universități, institute de cercetare, sectorul privat și peste mări într-o poziție egală. Fiind mare, diversificată și descentralizată, Embrapa ar avea condiții să reprezinte guvernul federal într-un domeniu la fel de important ca agricultura și să primească prioritate, atât în alocarea resurselor, cât și în ceea ce privește dezvoltarea instituțională.

A fost foarte important pentru Embrapa să aibă o prezență pe întreg teritoriul național. Această prezență a contribuit la atragerea simpatiei guvernelor de stat și a Congresului Național. Embrapa are o prezență marcată în Districtul Federal, unde se află sediul său și: Embrapa Technology Information, Embrapa Cerrados, Embrapa Vegetables, Embrapa Genetic Resources & Biotechnology, EmbrapaAgroenergy, Embrapa Technology Transfer. Unitățile din Districtul Federal sunt o fereastră importantă a Embrapa. Fiind în proximitatea puterii, au avut un rol important în a ajuta la stabilirea și consolidarea imaginii corporației în apropierea puterii centrale și a pieței internaționale.

UN MODEL DE ORGANIZARE CONCENTRAT PENTRU UNITĂȚILE

DE CERCETARE

Unitățile de cercetare Embrapa sunt distribuite pe întreg teritoriul național și sunt specializate pe produse , resurse naturale sau teme. De exemplu, fermierii știu că unitatea responsabilă de cercetarea porumbului este Embrapa Maize & Sorghum, situată în Sete Lagoas, Minas Gerais. Producători de porumb

know where to go with demands for information and results, which will give them ownership in the center, providing help with the political leadership and the economic area of government. Similarly, researchers have the exact notion of their respon- 5.
sibilities, and no ambiguities regarding goals and actions needed. Even more, there are strong ties of solidarity and spirit of corps, as if all employees are committed to having a winning team. Thus, Embrapa's model has aimed to facilitate and encourage interaction - researcher - farmer and researcher - society. It had an important role in preventing the dispersal of efforts, which is one of his pillars, and is an objective way of identifying priorities for research.

HUMAN RESOURCES 6.

The human resources policy is one of the main reasons for Embrapa success. The policy aims to develop the human capital of the corporation and it is from this capital that Embrapa derives its 7.
success. To stimulate creativity and by creating an environment that encourages coexistence is another specific role of this policy. The policy is based on the following specific points:

1. The establishment of a career that stimulates 8.
the desire to study and progress. It has three levels (called positions), where the level I
is for someone who holds only a bachelor degree, level II for those with master's and, finally, level III is for those who hold Ph.D. degree. Each level has several sublevels;
2. A level of salary that allows the researcher
to have a dignified living with his family based on the salary Embrapa pays him; 9.
3. A retirement plan, with voluntary membership, paid by Embrapa and the employee, to support old age. The plan aims to supplement the retirement of the public social security;
4. A health plan paid by Embrapa and the employees, with two purposes: support the

cercetătorii și familiile sale pentru cheltuielile de îngrijire a sănătății și să păstreze sănătatea cercetătorilor, care este cel mai important capital al corporației.

O serie de activități pentru a stimula cercetătorul să acumuleze cunoștințe și experiență, permițându-i să fie productiv și să iubească Embrapa. Există un sistem complex de promovare pe merit, bazat pe individ, grup și unitatea de cercetare. Aforismul, înrădăcinat în Embrapa, spune că în fiecare an trebuie să livreze tehnologii care să justifice societății investițiile făcute și să producă cercetători mai bine pregătiți. Astfel, există două produse pe care Embrapa trebuie să le livreze - cercetătorii mereu mai competenți și tehnologii.

Un program de formare la nivel de absolvent și postuniversitar, care răspunde atât intereselor corporației, cât și ale cercetătorilor și care urmărește să-i instruiască la aceleași niveluri ale celor mai bune centre din țările avansate;

Corporația recunoaște că tehnologia - generată încorporează efortul tuturor angajaților săi. Astfel, programul de formare este disponibil pentru toată lumea, dar pregătirea absolvenților se concentrează pe cercetători, dar nu este exclusiv pe aceștia;

Fiecare unitate de cercetare are o masă critică de cercetători. Este organizat în jurul unui public țintă specific, a unei probleme principale clare de rezolvat și a responsabilității echipei față de societate. Fiecare unitate este în sine un instrument de efort concentrat în cercetare și oferă un mediu de lucru care încurajează dezvoltarea umană, creativitatea și simțul de utilitate pentru societate;

Embrapa urmărește să stimuleze cercetătorul să fie antreprenor în domeniul său, să caute resurse, să interacționeze cu lumea exterioară și să asigure diseminarea

tehnologiei. Comandă un alt aforism: rezultatele cercetării în sertarul cercetătorului, mijloace

că; nu a rezultat nimic sau cercetătorul nu este suficient de bun, sau ambele;

10. Programul de comunicare al Embrapa își propune să ofere responsabilitate pentru muncă, acțiuni de diseminare a rezultatelor cercetării, oferind corporației vizibilitate și transparență și valorându-și angajatorii. Acest program de comunicare este organizat în jurul mai multor ceremonii , unele legate de aniversarea corporației și a unităților de cercetare, desfășurate în alte seminarii, simpozioane în Brazilia și în străinătate, și toate oferă oportunități de învățare și de consolidare a angajatorilor. Astfel, programul de comunicare este considerat și el parte a politicii de dezvoltare a resurselor umane, dar cu viață independentă;
11. Deşi corporaţia caută mereu oportunități de îmbunătățire a capitalului uman, trebuie să se planifice viitorul, iar principiul înlocuirii ordonate trebuie să prevaleze. În cazul Embrapa, scopul este menținerea unei vârste medii de 45 de ani pentru doctoranzi, imaginându-ne următorul ghid: în medie, un cercetător ar trebui să-și termine doctoratul. muncă în jur de 30 de ani, ceea ce i-ar lăsa cu un orizont de aproximativ 30 de ani de muncă productivă. Jumătate din aceasta este 15. Deci, 15 ani ar trebui adăugate la 30, cuprinzând 45 de ani. Astfel, în medie, un medic tânăr are 15 ani de muncă alături de cercetători seniori. O strategie complementară este crearea condițiilor care să permită cercetătorilor aflați la pensie competenți și remarcabili să continue să lucreze cu Embrapa. Sunt multe de făcut în acest sens.
12. La început s-a depus un efort enorm de integrare a cercetătorilor în spiritul Embrapa, în cursuri de formare, întâlniri și comunicare directă din direcția corporației. Întrucât corporația era tânără, s-a deschis o lume a oportunităților celor care s-au alăturat efortului. Conducerea nu a avut timp să se stratifice la un nivel separat. Pentru aceasta și având sprijinul societății, nu au existat dificultăți majore în dezvoltarea spiritului Embrapa. Astăzi, faima lui Embrapa ajută la dezvoltarea spiritului Embrapa, dar nu trebuie să trecem cu vederea acest punct.

În cercetare, este firesc în timp ca senioritatea să se dezvolte, așa se solidifică leadershipul, bazat pe cunoaștere și recunoaștere. Dacă acești lideri nu au capacitatea de a se integra cu noi cercetători ca parte a muncii lor, ei vor fi dezamăgiți să afle că nu au niciun ajutor pentru a-și dezvolta cariera. Această dezamăgire poate fi transformată în ranchiune, ducând rapid la o atitudine anti Embrapa. Acest tip de problemă nu poate fi rezolvată prin utilizarea unor proceduri mai democratice. Ceea ce ar trebui făcut este să găsim mecanisme de promovare pentru cei care pot lucra în echipă și își pot răspândi cunoștințele. Procedurile nu au locul în a face un cercetător competent să împărtășească mai mult decât ceea ce a raportat deja în text sau comunicare orală. Cu toate acestea, un cercetător competent are mult mai multe de oferit.

CALCULATĂ ŞTIINŢIFICĂ

Calculul științific este domeniul de studiu care se preocupă de construirea de modele matematice și de tehnici de analiză cantitativă și de utilizarea computerelor pentru a analiza și rezolva probleme științifice.

O mare parte din cercetarea agricolă se bazează pe decizii în condiții de incertitudine. Modelarea într-un astfel de context depinde în mare măsură de metode cantitative și în cele din urmă de calculul științific. Științe precum statistica, econometria, cercetarea operațională și biometria, printre altele, sunt importante pentru calculul științific.

Odată cu disponibilitatea tot mai mare a

resurselor informatice au fost dezvoltate noi tehnici de analiză pentru analiza datelor în general de care cercetarea agricolă are mult de beneficiat. Datele de cercetare acumulate de ani de zile pot fi acum accesate prin data mining și experimentare optimizată cu ajutorul simulării.

Calculul științific permite modelarea complexă a piețelor mondiale de mărfuri și evaluarea tendințelor și elasticităților cererii și ofertei de importanță supremă pentru implementarea politicilor publice.

În Brazilia de astăzi experimentăm o revoluție în calculul științific. Aceasta merge de la predarea în școlile primare la cercetare în general. Agricultura nu face excepție. Într-adevăr, agricultura a fost un sector lider în utilizarea calculului științific. Încă din 1976, aproape de întemeierea ei, Embrapa - principala companie de stat responsabilă de cercetarea agricolă aplicată din Brazilia, își dăduse deja seama de importanța calculului științific în cercetarea agricolă și crease un departament de metode cantitative - DMQ, cuprinzând patru divizii: statistică, cercetare operațională și analiză software. Obiectivul principal al acestei structuri administrative a fost de a oferi sprijin continuu cercetării experimentale, mimând operațiunile altor instituții de succes precum Rothamstead din Marea Britanie. Noul DMQ a fost umplut cu cele mai bune resurse umane posibile. Departamentul a avut atât de mult succes încât dezvoltarea sa s-a răspândit peste alte grupuri de cercetare din Brazilia. Într-adevăr, activitățile de cercetare și sprijin ale DMQ au generat programele postuniversitare de Statistică, Cercetare Operațională și Informatică la Universitatea din Brasilia. În anii '80, toate grupurile de cercetare din țară implicate în cercetarea agricolă erau asociate cu Embrapa în general și cu DMQ în special.

Astăzi, DMQ, din păcate, nu mai există, dar moștenirile sale sunt încă prezente. De la DMQ au luat naștere EmbrapaAgriculture Informatics, situată în cadrul Universității din Campinas din Sâo Paulo, o instituție de învățământ de top. Această nouă entitate are cu siguranță mai puține statistici și cercetări operaționale, dar este încă competentă în dezvoltarea de software de sprijin pentru aplicațiile agricole.

Deși critice pentru analiza și dezvoltarea - cercetării agricole, calculul științific și rolul său de discipline, rămâne puțin obscure pentru o mare parte a populației de agronomi, silvicultori, ingineri agricoli, zootehnicieni, medici veterinari și administratori responsabili cu cercetarea în agricultură. Acesta este un simptom resimțit la piață și la universități. Acesta este adevărul pentru Brazilia și pentru alte părți. Metodele cantitative necesită o educație adecvată. În esență, ele sunt artă pură, care servesc științei și societății, dar au nevoie de sensibilitate și inteligență pentru înțelegerea și recunoașterea corespunzătoare a necesității lor. Când a fost fondată Embrapa, aceste caracteristici erau abundente în administrarea sa. Este de o importanță crucială menținerea calității cercetării agricole la un nivel ridicat.

ALȚI FACTORI IMPORTANȚI

Fără alte discuții, vom nominaliza și alți factori care au fost importanți pentru succesul Embrapa. Sunt o integrare strânsă în cercetarea internațională, o expunere amplă la mass-media și, în primii zece ani, unele rezultate ale cercetării care au impresionat societatea braziliană, cum ar fi dezvoltarea agriculturii moderne în regiunea savanei, fixarea azotului în soia până la fixarea de 100% a nevoilor plantelor și tehnologii care reduc aplicarea agrotoxicelor și protejează solurile împotriva eroziunii.

Această lucrare a fost publicată anterior în Computational Methods for Agricultural Research: Advances and Applications, editată de Hercules Antonio do Prado, Alfredo Jose Barreto Luiz și Homero Chaib Filho, pp. 1-5, copyright 2011 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 28
Introducerea unui prim pas către o arhitectură holistică a sistemului de management al talentelor

Andreas Eckhardt
Universitatea Goethe, Germania

Sven Laumer
Universitatea Otto-Friedrich din Bamberg, Germania

Christian Maier
Universitatea Otto-Friedrich din Bamberg, Germania

ABSTRACT

Fiind una dintre problemele de top pentru directori în zilele noastre, recrutarea, reținerea și calificarea talentelor rare au primit multă atenție atât în cercetare, cât și în practică. În timp ce companiile au mare nevoie de noi strategii și abordări integrate în domeniul resurselor umane, cercetarea a observat în mod predominant profilul de calificare și atitudinea generală a profesioniștilor față de munca lor, stimulentele lor individuale și, în consecință, intenția lor de rotație. Ne propunem să ușurăm aceste nevoi în practică prin introducerea unui prim pas către o arhitectură de sistem holistică a proceselor de recrutare, reținere și dezvoltare. În acest scop, folosim o abordare a științei designului pentru a dezvolta o arhitectură de sistem de management al talentelor care să conțină toate procesele respective și subsistemele aferente acestora, bazate pe sistemul holistic de recrutare electronică de nouă generație inventat de Lee (2007). Această arhitectură ar putea crește transferul de cunoștințe și, prin urmare, ar putea îmbunătăți ajustarea și performanța întregului proces de HR. În plus, cantitatea crescută de date obținute prin noile subsisteme implementate de măsurare a performanței oferă managementului o varietate de noi opțiuni strategice pentru a continua lupta într-un „Război pentru Talent” global.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch028

INTRODUCERE

Amenințare identificată, amenințare evitată - sfârșitul poveștii? Nu chiar. Deja de la sfârșitul anilor șaptezeci, potențiala amenințare a *deficitului de talente* pentru profiluri specifice, deoarece IT a fost recunoscută atât de corporații, cât și de cercetare (LaBelle et al., 1980). Astăzi, peste trei decenii mai târziu, amenințarea nu numai că încă există, dar se înrăutățește și mai mult. În ceea ce privește talentul IT în stadiile incipiente, Igbaria și Siegel (1992) au sfătuit organizațiile să țină cont de vârsta în creștere a personalului IT și de cererea tot mai mare de pe piața muncii. Dar ei au identificat, de asemenea, că ar putea exista mai multe forțe în cadrul acestor organizații care întârzie acest proces și distrag atenția de la importanța acestuia (Igbaria & Siegel, 1992). Un studiu al ancorelor carierei personalului IT a prezis că, din cauza penuriei de forță de muncă, schimbarea personalului va - deveni o problemă și mai critică în viitorul apropiat (Crepeau et al., 1992). În ciuda faptului că au fost recunoscute de câțiva cercetători și de câteva corporații, instituții publice din state precum General Accounting Office (GAO) au ridicat în continuare întrebări cu privire la validitatea estimărilor deficitului și a metodologiilor aplicate în studiile de piață care au fost efectuate (Garner & Weldon 1998; Ferratt et al., 1999). Alte organizații, analiștii pieței muncii și experții externi și-au manifestat îngrijorări similare cu privire la diferitele estimări ale deficitului de talente, dar după un timp au început să identifice problema și să deducă că există cu adevărat un deficit de talente (Cappelli, 2000b; Brock, 2003; Sadin, 2003; Frank et al., 2004;, Farrell, Mahacharya & Grantty, 2000b; 2008).

Având în vedere această situație, managementul de vârf este obligat să dezvolte noi strategii eficiente pentru a rămâne în cadrul acestui „Război pentru Talent” (Chambers et al., 1998; Keim & Weitzel, 2006). Lipsa de talente impune companiilor să concureze eficient împotriva concurenților de pe piața muncii (Patel, 2002). O modalitate este utilizarea tehnologiei informației pentru a obține un avantaj competitiv în ceea ce privește recrutarea angajaților. Un studiu cu companiile din Top-1000 din Germania indică o utilizare din ce în ce mai mare a IT pentru a gestiona postările de locuri de muncă (în principal pe internet) și aplicațiile (primite în principal de canalele de internet, cum ar fi e-mailul sau site-urile web). La un nivel de 85,9 la sută, majoritatea posturilor vacante în 2006 au fost comunicate potențialilor candidați prin intermediul site-ului companiei și 59,0 la sută au fost publicate pe forumuri de locuri de muncă pe internet precum monster. com. La un nivel de 26,6% postări de locuri de muncă, ziarele sau reviste tipărite sunt cu mult în urmă. Prin urmare, nu este surprinzător faptul că 64,1% din angajările generate se datorează postărilor de locuri de muncă pe internet. În plus, utilizarea în creștere a IT poate fi demonstrată și în utilizarea metodelor de aplicare. La un nivel de 51,3%, mai mult de jumătate din cererile primite sunt primite pe canale electronice de către companiile Top-1000 din Germania (Eckhardt et al., 2007b). În ceea ce privește valoarea acestei utilizări în creștere a IT, se știe că *recrutarea electronică* duce la reduceri semnificative de timp și costuri pe angajare, precum și la îmbunătățiri în ceea ce privește datele solicitanților și calitatea generală a solicitanților (Eckhardt et al., 2009). Aceste constatări permit să ne gândim că aceste companii care folosesc e-recruiting au rezultate mai bune în căutarea de talente.

Cu toate acestea, după cum au afirmat mai mulți cercetători, managerii care nu acordă atenție tuturor problemelor legate de talentul limitat se vor confrunta cu provocări serioase în angajarea și menținerea forței de muncă (Agarwal & Ferratt, 2002). Concursul deschis pentru angajații concurenților nu mai este o raritate, ci este o metodă de afaceri acceptată. Cappelli (2000a) a descris punctul central în felul următor: „A bracona este bine, a fi braconat nu este” (Cappelli,

2000a). Nu toate recrutările sunt la fel; *reținerea* și *dezvoltarea personalului* ar trebui să fie schimbate de la programe ample la eforturi extrem de direcționate care vizează indivizi și grupuri de angajați cheie (Cappelli, 2000a). Cu toate acestea, nu este întotdeauna cea mai bună modalitate pentru organizații de a recruta personal nou și de a le oferi poziții importante, deoarece nu cunosc particularitățile companiei și cultura acesteia. Organizațiile ar putea folosi și alte metode pentru a găsi angajați calificați. Dacă privesc *piața internă a muncii,* au mulți oameni cu cunoștințe înalte despre organizație. Acești oameni ar putea fi instruiți și dezvoltați, astfel încât să poată îndeplini atât sarcinile prezente, cât și cele viitoare (Hentze & Kammel 2001).

Pe baza existenței acestor trei probleme critice pentru organizații, întrebarea de cercetare a lucrării noastre de cercetare este următoarea: *Cum pot fi integrate procesele de recrutare, reținere și dezvoltare în arhitectura holistică a sistemului de management al talentelor?*

Pentru a răspunde la întrebarea noastră de cercetare, am adoptat o *abordare a științei designului* (Hevner et al., 2004). Abordarea este structurată după cum urmează. După introducere, prezentăm status quo-ul științei noastre de proiectare a metodelor în cercetare. În secțiunea apropiată „Motivația pentru cercetare" discutăm despre relevanța problemei subiectului nostru, în special problema deficitului global de talente în domeniul ingineriei și sistemelor informaționale. Revizuirea literaturii de bază despre procesul de recrutare de bază, recrutarea electronică ca serviciu electronic, precum și practicile și strategiile de retenție și dezvoltare este prezentată în secțiunea „Context teoretic". Designul *arhitecturii noastre* este oferit după revizuirea literaturii de specialitate. În cursul următor, secțiunea de rezumat „Descoperiri cheie" oferă implicații pentru teorie și practică, oferind o serie de sugestii pentru cercetări ulterioare și despre modul în care managerii responsabili ar putea beneficia de arhitectura propusă de noi. În cele din urmă, completăm abordarea științei designului cu o scurtă concluzie a contribuțiilor noastre de cercetare. Dar, în primul rând, introducem știința designului ca metodă de cercetare în secțiunea următoare.

ŞTIINŢA DESIGNULUI

Știința designului face parte din teoria designului și a acțiunii. Este un tip de teorie care îi spune cercetătorului „cum să facă ceva" (Gregor, 2006). Teoria se referă la justificarea cunoștințelor teoretice și a formei, funcției și metodelor aferente (Gregor & Jones, 2004; Walls și colab., 1992). Există multe tipuri și părți diferite ale teoriei designului. Cercetările corespunzătoare pot fi găsite ca: ingineria software într-o formă constructivă de cercetare (livari, 1991; livari și colab., 1998), ca prototipare (Baskerville & Wood-Harper, 1998), ca dezvoltare de sisteme (Burstein & Gregor, 1999) și ca știință a designului (Hevner și colab., 20; martie & Peffers et al., 1999; 2008). Design Science a fost introdusă în cercetarea IS prin lucrările lui March și Smith (1995). Miezul muncii lor a fost un cadru conceput pentru a demonstra relația, activitățile și rezultatele cercetării în domeniul designului și al științelor naturale. În total, au denumit patru elemente ale cercetării în știința designului, pe de o parte constructele și modelele dezvoltate și, pe de altă parte, metodele utilizate și implementările efectuate (March și Smith, 1995). Abordarea noastră de proiectare se bazează pe cele șapte linii directoare ale lui Hevner și colab. (2004), cu excepția faptului că am omis evaluarea de proiectare a arhitecturii noastre pentru cercetări ulterioare. Începem cu motivația noastră și necesitatea unor abordări mai holistice de cercetare în domeniile e-recruiting, retenție și dezvoltare a personalului.

MOTIVAȚIA CERCETĂRII

Lipsa de talente nu este tocmai o problemă nouă pentru economia globală, dar procesul de recunoaştere a problemei a durat ceva timp. Dar după ce acest proces de cunoaştere a fost finalizat cu succes, cercetătorii au încercat mai întâi să definească amenințarea și să examineze sursa acesteia. În mod interesant, prima abordare a analizei întregii situații a penuriei pe piața muncii și a creșterii importanței recrutării și reținerii talentelor a venit din practică. Consultantul McK Insey Elizabeth Chambers și colegii ei au descris pe scurt situația în publicația lor trimestrială corporativă și au declarat că există pentru toate corporațiile un „Război pentru Talent" (Chambers et al., 1998). Practicile de management au fost identificate ca o sursă majoră a disparității flagrante, în sensul că cifra de afaceri determinată din industrie are ca rezultat recrutarea nepotrivită, ceea ce face dificilă acomodarea diferențelor în contribuții (Cappelli, 2000b). În cadrul proiectului „Război pentru talentul tehnic", Cappelli (2000b) a negat o lipsă reală de talente în IT și inginerie, dar a identificat un dezechilibru temporar pe întreaga piață a muncii din cauza creşterii rapide a salariilor şi a deficitului de talente. Creşterea globalizării şi a industrializării au fost menționate de Stokes (2000) ca motive speciale pentru a considera deficitul nu doar ca o problemă națională, ci din ce în ce mai mult ca o lipsă de talente la nivel mondial. În 2003, Biroul de Statistică al Muncii din SUA a prognozat o penurie de forță de muncă de 10 milioane de lucrători în 2008 (Departamentul Muncii din SUA, Biroul de Statistică al Muncii, 2003). Această situație a fost văzută ca o reflectare a perioadei de boom a Noii Economii la sfârșitul anilor 90 (Brock, 2003). *Motive demografice* , cum ar fi încetinirea creşterii forței de muncă din cauza pensionării marii generații de baby-boom, au fost identificate ca un motiv important pentru deficitul masiv de talente în State (Frank et al., 2004). Procentul copiilor cu vârsta sub 18 ani în SUA a scăzut masiv în ultimii ani, în timp ce se preconizează că secțiunea populației cu vârsta de 65 sau peste va creşte de la 12% în 2000 la aproximativ 20% în 2030 (US Census, 2000; Frank et al., 2004; Trauth et al., 2008). Frank şi colab. (2004) au rezumat acest fapt în felul următor: *„În rezumat, bomba cu ceas demografică alimentată de bătrânii baby boomers nu este o presupunere, ci este un fapt actuarial".*

Dar, după cum se prevedea, deficitul de talente nu a rămas o problemă națională: impactul său este resimțit la nivel global (Stokes, 2000; Hewitt, 2002). În Europa, deficitul de talente apare și pe piețe importante. De exemplu, în Franța, până în 2006, mai mulți oameni vor părăsi populația activă și se vor pensiona decât tinerii vor intra în populația activă și vor începe să lucreze. Situația în țara vecină Germania este și mai gravă. Se aşteaptă ca în aproximativ 20 de ani 7 din 10 germani să fie pensionari (Sadin, 2003). În mod surprinzător, chiar și în țările cu boom din Asia, China și India, problema deficitului de talente a devenit o problemă serioasă pentru politicieni, manageri și cercetători. *„Lipsa de talente care se profilează"* din China (Farrell & Grant, 2005) ar putea fi urmărită din două cauze diferite. În primul rând, rata natalității a scăzut sub rata necesară pentru a menține aceeaşi dimensiune a populației (Kahn, 2004) și, ca urmare, forța de muncă chineză va începe să se reducă în doar 10 ani (Jackson & Howe, et al., 2004, 2004). *„diferența de forță de muncă calificată"* (Farrell & Grant, 2005). Numărul absolvenților de universități cu înaltă calificare este mult prea mic pentru a satisface cerințele companiilor multinaționale. Necesitatea unor reforme elementare este evidentă pe fundalul unui bazin național de tinere talente de ingineri care nu este mai mare decât cel al Regatului Unit. Lipsa de talente amenință creşterea economică rapidă a Chinei, precum și urcarea acesteia în lanțul valoric (Farrell & Grant, 2005). Cealaltă țară în plină expansiune, India, se confruntă cu o situație diferită. Ei nu au o problemă demografică precum scăderea natalității sau o scădere a forței de

muncă. Cu toate acestea, ratele ridicate de rotație apar pe măsură ce lucrătorii individuali își vând abilitățile pentru o plată din ce în ce mai mare și, din acest motiv, deficitul de talente devine un subiect din ce în ce mai luat în considerare în India (Frank et al., 2004; Acharya & Mahanty, 2008).

În secțiunea următoare vom prezenta o soluție posibilă la problema deficitului de talent, discutând despre o arhitectură IT care aliniază procesele de management de recrutare și retenție. Prin urmare, vom urma abordarea științei designului de Hevner și colab. (2004) și va prezenta mai întâi fundalul teoretic al cercetării noastre.

CONTEXT TEORETIC

Pentru a oferi rigoarea cercetării abordării noastre din știința designului, ne-am bazat artefactele de cercetare pe o revizuire cuprinzătoare a literaturii despre procesele de recrutare și reținere corporative. Rezultatele acestei revizuiri a literaturii sunt prezentate în următoarele subsecțiuni.

Procesul de recrutare

Întrucât este unul dintre procesele critice de afaceri, designul procesului de recrutare este discutat de diverși cercetători în lucrări care conțin abordări valoroase pentru definirea structurii și standardelor de recrutare clasică a personalului. Abordările de recrutare diferă mult atunci când se compară marile multinaționale și companiile mici și mijlocii ca două extreme. În întreprinderile mai mici, recrutarea este mai mult legată de disponibilitatea unei persoane cunoscute decât de procesul în sine. Atkinson și Meager (1994) au găsit dovezi ale unei corelații între dimensiunea afacerii și adoptarea procedurilor formale de recrutare și au confirmat această ipoteză. În cadrul procesului lor de recrutare, întreprinderile mari se concentrează, de asemenea, pe factorii determinanți ai calității procesului, cum ar fi timpul și costurile pe angajare sau calitatea generală a candidaților angajați (Eckhardt et al., 2007a). Mai mult, aceștia sunt interesați să descopere dacă este utilă utilizarea sistemelor informaționale în urmărirea solicitanților. Strohmeier (2007) a constatat că sistemele de management al solicitanților se dovedesc a fi o investiție bună dacă compania primește un număr mediu mare de cereri.

Diferiți cercetători oferă dovezi pentru o procedură sistematică pentru demararea unui *proces de recrutare* bazat pe 4 etape comune; o evaluare dacă posturile vacante trebuie ocupate, o definiție și o analiză amplă a profilului postului, realizarea unei fișe a postului și a unei specificații a persoanei (Carroll et al., 1999). Procesul general a fost împărțit în trei faze; generarea de solicitanți, menținerea statutului de solicitant și influențarea deciziilor de alegere a postului (Barber, 1998). Sunt identificate mai multe activități care trebuie îndeplinite pentru aceste faze. Pentru generarea de aplicații, companiile pot publica anunțurile pentru locurile de muncă vacante folosind suport de hârtie (cum ar fi ziare) sau digital (site web, job board). Anumite activități de recrutare susținute de tehnologia informației pot crește posibilitatea ca un solicitant să accepte o ofertă de muncă (Barber, 1998).

Breaugh și Starke (2000) oferă un model de fază pentru a descrie procesul de recrutare ca o combinație de activități, variabile și măsuri strategice pentru a atinge un număr de obiective de recrutare ale căror rezultate sunt comparate după secții. Modelul de fază a procesului de recrutare organizațional subliniază importanța de a privi întregul proces dintr-o perspectivă mai holistică a resurselor umane, integrând și aspectele de retenție și dezvoltare. Așadar, obiectivele de recrutare includ, pe lângă costul și timpul de ocupare a locurilor de muncă și numărul total al candidaților, aspecte precum rata de retenție a companiei sau dezvoltarea ca performanță la locul de muncă sau satisfacție în muncă a unui individ. După un proces cuprinzător

cu mai multe activități de recrutare, toate obiectivele primare sunt comparate cu rezultatele reale (Breaugh & Starke, 2000).

În plus, Faerber și colab. (2003) sugerează un proces de recrutare care integrează diferite funcții de recrutare. În modelul lor, Faerber și colab. (2003) demonstrează relația fiecărei sarcini de recrutare, activitățile și obiectivele acesteia. Începând cu primul contact între candidat și potențial angajator până la semnarea contractului Faerber et al. oferi o structură diferită. Pe baza lucrărilor anterioare (Albert, 1998; Schneider, 1995), proiectarea procesului a cuprins cele cinci sarcini principale ale recrutorului; candidat pe termen scurt și lung, managementul candidaților , preselecția, precum și selecția finală a candidaților. Astfel, gestionarea și urmărirea aplicațiilor în organizații reprezintă un accent principal, precum și atragerea pe termen lung a solicitanților pentru a construi un brand de angajator.

Pe lângă aceste exemple de cercetare care se ocupă de proiectarea procesului de recrutare și de sarcinile aferente acestuia, se știe puțin despre -funcția IT de sprijin. O abordare inițială valoroasă pentru structurarea unui proces de recrutare electronică a fost făcută de Lee (2005a). El sugerează o diagramă a procesului de afaceri care ilustrează un flux de informații intra-organizațional și evenimente de proces interne pentru a simula fluxul unui proces de recrutare. Activitățile principale ale procesului de recrutare sunt depunerea de afișări de locuri de muncă și gestionarea aplicațiilor. La fel ca exemplul de proces al lui Breaugh și Starke (2000), aspectele și evenimentele din afara recrutării, deoarece dezvoltarea angajaților afectează, de asemenea, -procesul de recrutare. Aceste cifre ilustrează faptul că utilizarea IT pentru a sprijini recrutarea este în creștere. În cadrul diagramei de proces nevoile de angajare inițiază procesul. Într-un pas următor, cererea de muncă va fi pregătită și trimisă spre aprobare prin intermediul sistemului. Când cererea de angajare este aprobată, aceasta va fi postată online (de exemplu, în panourile de locuri de muncă) sau offline (de exemplu, în ziare). Anunțurile de locuri de muncă rămân active până la atingerea unui număr țintă de cereri. În următorul pas al procesului, aplicațiile vor fi evaluate, după care candidații selectați vor fi invitați la un interviu pentru un loc de muncă. După o selecție ulterioară, candidații sunt pre-selecționați înainte de angajare pentru a obține informații cu privire la performanța lor ulterioară. În urma acestei selecții preliminare sunt oferite candidaților finali de succes.

Pe baza lucrării sale anterioare, Lee (2007) a sugerat o arhitectură pentru un *sistem holistic de recrutare electronică* (vezi Figura 2 pentru versiunea noastră adaptată). Acest sistem a fost menit să alinieze toate activitățile și instrumentele IT care sprijină procesul de recrutare al unei companii. Lee (2007) a oferit o arhitectură idealistă pentru un sistem de recrutare electronică care sprijină toate părțile relevante ale procesului de recrutare cu IT. Pentru Lee (2007) sistemele centrale ale arhitecturii sunt sisteme de gestionare a cererilor de locuri de muncă, urmărirea cererilor, prescreening, agenții de locuri de muncă, relația cu candidații, precum și un sistem de monitorizare a performanței procesului de recrutare. Toate aceste sisteme sunt legate de un sistem de gestionare a fluxului de lucru, precum și de un sistem de gestionare a bazelor de date pentru a oferi un management central al fluxului de lucru al procesului de recrutare și stocarea centrală a tuturor datelor relevante. De exemplu, subsistemul de gestionare a urmăririi solicitantului este responsabil pentru colectarea cererilor de angajare, înregistrarea CV-urilor candidaților sau portofoliile electronice, gestionarea statutului fiecărui candidat, furnizarea de informații pentru factorii de decizie și distribuirea informațiilor către alte sisteme de resurse umane prin interfețe. Subsistemul cererilor de locuri de muncă este de a structura și de a eficientiza gestionarea, dezvoltarea și publicarea solicitărilor de locuri de muncă și a

postărilor online. Sistemul permite managerilor de HR să monitorizeze postările curente și să închidă postările pe măsură ce sunt completate. Scopul sistemului de management al preselecției este de a evalua gradul de potrivire dintre calificările solicitanților și cerințele postului. Prescreen îi sprijină pe recrutori, deoarece sortează un grup de CV-uri pentru a le clasifica și pentru a oferi o listă a candidaților de top. Comunicarea cu candidații este gestionată de -sistemul de management al relațiilor cu candidații pentru a stabili relații pe termen lung cu potențialii candidați. În plus, *„scopul sistemului este de a oferi solicitanților sentimentul că au o relație continuă cu compania printr*-o *atingere umană virtuală”,* după cum a subliniat Lee (2007). Această arhitectură este o abordare holistică pentru a rezuma toate posibilitățile în care IT-ul poate sprijini procesul de recrutare și cum poate fi proiectat acest suport. După cum ilustrează cifrele studiului german (vezi introducerea), există o utilizare din ce în ce mai mare a IT în recrutare, iar companiile trebuie să-și structureze procesele și arhitecturile IT. În plus, companiile încearcă să folosească soluții IT inovatoare pentru a câștiga avantajul competitiv în „războiul pentru talent”.

Pe baza acestei lucrări anterioare, scopul nostru este să aliniem arhitectura existentă a unui proces de recrutare electronică (Lee 2007) cu procesul de retenție și să sugerăm o modalitate de a combina diferite sisteme de recrutare și management al retenției.

Recrutarea personalului ca serviciu electronic

Lipsa de talente care revine în prezent în Europa (Thompson, 2007) necesită nu numai noi modalități de recrutare a angajaților și mai mult suport IT, ci și o nouă viziune asupra recrutării personalului. Întregul proces de recrutare trebuie să fie mai concentrat pe solicitant și mai mult orientat pe sarcini. Companiile trebuie să se concentreze pe imaginea corporativă și pe brandingul angajatorului pentru a apărea în mintea solicitanților într-un mod mult mai transparent (Jaeger, 2007; Eckhardt et al., 2007a). Prin urmare, angajatorii trebuie să-și restructureze nu numai recrutarea personalului, ci și întregul departament de resurse umane. Atragerea, recrutarea , reținerea și dezvoltarea angajaților nu mai sunt sarcini separate pentru departamente separate cu manageri diferiți. Toate trebuie să fie combinate într-un proces concentrat, cunoscut și sub numele de „managementul talentelor” (Frosch & Trost, 2008). O cerere majoră pentru abordarea holistică de management al talentelor este o „arhitectură de management al talentelor” subiacentă (Eckhardt et al., 2008).

În ultimii ani, din ce în ce mai multe posturi vacante au fost publicate online și, în plus, a crescut numărul de aplicații digitale prin e-mail sau un formular bazat pe web (Malinowski et al., 2005). Internetul a adus și pe piața muncii un nou fenomen, „solicitantul pasiv”. În acest caz, candidatul nu contactează potențialul angajator cu o cerere: în loc de aceasta, candidatul se așteaptă ca angajatorul să-l contacteze prin intermediul unei platforme de recrutare (Keim et al., 2005). Platformele de contact pentru acești solicitanți pasivi de locuri de muncă sunt oferite de comunități de rețele de afaceri, cum ar fi LinkedIn sau portaluri de locuri de muncă pe internet precum Monster. Alte oportunități mai noi de a găsi angajați cu înaltă calificare sunt lumile virtuale precum Second Life. Prima abordare a fost făcută aici de IBM, care a deschis un centru de recrutare virtual în Second Life pentru a contacta dezvoltatori de software experimentați (Laumer et al., 2008). O altă posibilitate nouă de a atrage potențiali candidați este oferită de combinația de instrumente de evaluare electronică (Buzzetto-More & Alade, 2006) și jocurile online (Laumer et al., 2009). În cadrul acestei autoevaluări (George & Smith, 1990) candidatul ar putea descoperi potențialul angajator din punctul de vedere al unui „angajat virtual”

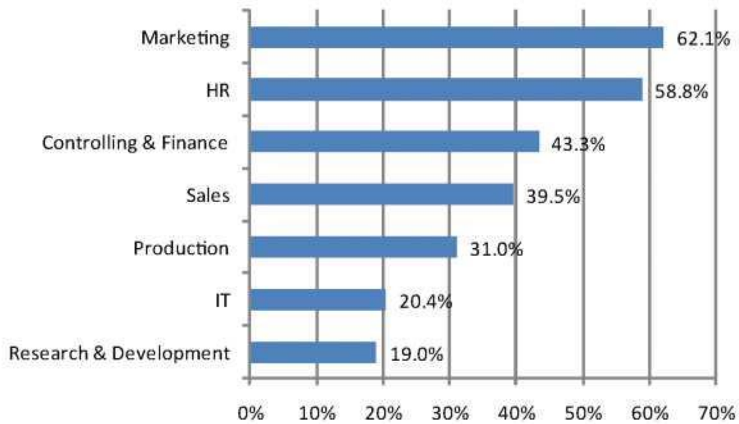
(Caligiuri & Phillips, 2003). Cu ajutorul acestui proces, companiile ghidează candidații prin compania lor, le sporesc transparența și oferă candidaților serviciul cum s-ar putea integra în mediul corporativ (Phillips, 1998). Sunt necesare modalități inovatoare de recrutare și atragere cu ajutorul diverselor servicii electronice, pe măsură ce problema deficitului de talente evoluează în scădere.

De exemplu, pentru anul 2011, primele 1.000 de companii din Germania se așteaptă la o lipsă de talente pentru diferiți profesioniști IT și inginerie în cercetare și dezvoltare (von Stetten et al., 2011), după cum este ilustrat în figura 1. Cea mai scăzută ofertă este de așteptat pentru grupul de ingineri din domeniul cercetării și dezvoltării. Doar 19,0% dintre companiile chestionate se așteaptă la un talent suficient pentru acest grup pe piețele externe de muncă. Pentru grupul de profesioniști IT doar 20,4% dintre companii estimează o disponibilitate suficientă. Pentru profilurile de locuri de muncă din producția companiilor, 31,0% dintre participanții la studiu se așteaptă la suficienți lucrători noi. Patru presupun adesea aceeași disponibilitate pentru talentul de vânzări și 43,3% pentru talentul din domeniul controlling și financiar. Cele mai mari rate de disponibilitate sunt așteptate pentru domeniile HR și marketing. 58,8% și 62,1% se așteaptă aici la o disponibilitate suficientă de noi talente pe piețele externe de muncă (von Stetten et al., 2011).

După cum sa discutat în introducere, companiile din Germania folosesc recrutarea electronică ca metodă preferată pentru a căuta noi angajați și pentru a aborda deficitul de talente. Pentru mai mult de două treimi din primele 1.000 de companii germane, aceste sisteme de recrutare electronică oferă îmbunătățiri. De exemplu , 89,8% indică faptul că sistemele de recrutare electronică sunt utile pentru companie, 87,6% au subliniat că utilizarea sistemelor de recrutare electronică mărește eficacitatea procesului de recrutare, 78,4% au declarat că recrutarea electronică simplifică și 77,6% au declarat că recrutarea e-recruiting rapidă.

Pe baza acestor beneficii raportate ale recrutării electronice pentru recrutarea personalului, sprijinul reținerii și dezvoltării personalului cu *servicii electronice* ar putea avea beneficii și pentru companii. Prin urmare, scopul lucrării noastre este de a oferi o arhitectură care să integreze procesele de recrutare, reținere și dezvoltare bazate pe servicii electronice. Problemele generale ale reținerii și dezvoltării sunt discutate în sub-secțiunile următoare.

Figure 1. Expected labor supply for 2011 (Author S diagram adapted by von Stetten et al.



Reținerea personalului

Corolarul necesar pentru recrutarea de noi angajați este păstrarea forței de muncă existente. Cougar (1984) a fost unul dintre primii care a analizat motivația și dorințele angajaților. S-a dovedit că măsurile și compensațiile individuale trebuiau dezvoltate și implementate pentru a păstra forța de muncă existentă. Dar Cappelli (2000a) a menționat și că aceste *„cătușe de aur”* nu mai sunt un factor de descurajare: recrutorii sunt forțați să deblocheze aceste cătușe de reținere oferind un bonus mare la semnare.

Mai multe abordări de cercetare au identificat factori de mediu și de sarcini care influențează intenția de rotație a unui individ. De exemplu, Igbaria și Siegel (1992) au dezvoltat o serie de recomandări pentru directori pentru a reduce semnificativ intențiile de rotație ale angajaților IT. Reducerea factorilor de stres precum ambiguitatea rolurilor și conflictul de rol a fost menționată de Igbaria și Siegel (1992) ca o modalitate de a-i determina pe angajați să rămână în corporație. De asemenea, au încurajat - companiile să organizeze activități care depășesc limitele și întâlniri continue față în față cu alte unități interne și externe ale firmei. Talentul individual ar trebui să fie repartizat unor proiecte mai provocatoare și mai interesante, cu un grad ridicat de autonomie și creativitate. Mai mult, Igbaria și Siegel (1992) i-au sfătuit pe angajatori să-și arate potențialul înalt, recunoașterea individuală pentru realizările lor și să ofere căi de carieră duale care oferă oportunitatea de avansare în domeniul lor respectiv.

Alte investigații au constatat că motivele individuale ale carierei ar putea influența și păstrarea angajaților. Din acest motiv, Agarwal și Ferratt (2000) au oferit două implicații pentru - cercetări ulterioare. Au luat o atitudine extremă. Pe de o parte, se așteptau ca strategiile și practicile clasice de resurse umane să nu influențeze decizia unui angajat individual de a rămâne sau de a părăsi o companie. Dar ei au sugerat că managerii ar trebui să înțeleagă motivele de carieră ale personalului lor ca un prim pas și apoi să-și construiască măsurile de reținere în jurul acestor motive într-un al doilea pas. Motivele *carierei* ar putea fi structurate în trei subcategorii diferite; durata preferată de angajare, stadiul actual al carierei și ancorele de carieră în general. O strategie ar fi recrutarea numai a celor ale căror motive de carieră se potrivesc cu nevoile companiei (Agarwal & Ferratt, 2000). Această strategie joacă un rol deosebit de important în dezvoltarea *arhitecturii noastre IT integrate* în secțiunea 3. Agarwal și Ferratt (2000) au examinat implementarea acestei strategii în

studiile lor atunci când o corporație a angajat doar talente IT cu o ancoră de dezvoltare a carierei și securitate.

Într-un studiu suplimentar, Agarwal și Ferratt (2002) au examinat practicile corporative existente pentru reținerea profesioniștilor IT și le-au rezumat în 11 categorii diferite. Pentru a măsura performanța unui profesionist IT, -companiile folosesc adesea o evaluare anuală a performanței sau feedback-uri la 360 de grade. Factorul de plată este implementat în cadrul sistemelor de compensare și beneficii sub formă de compensare variabilă sau compensare ancoră de piață (Agarwal & Ferratt, 2002). O altă măsură favorizată este reproiectarea aranjamentelor de lucru ale individului prin introducerea acestuia într-un proces de rotație a posturilor sau lăsându-l să lucreze într-un mediu de echipă. Formarea pentru angajare în interior sau în afara casei ar putea ajuta la dezvoltarea abilităților unui talent și, respectiv, a intenției sale de a rămâne. Planificarea carierei pe termen lung îmbunătățește abilitățile de afaceri și de conducere ale talentelor și duce la luarea în considerare a modului în care ar putea realiza această carieră în cadrul companiei (Agarwal & Ferratt, 2002). Oportunitățile de avansare sau recunoaștere sub formă de recompense non-monetare (Laumer, 2009), bonusuri bănești sau vacanțe prelungite sunt, de asemenea, destul de des folosite pentru a păstra un talent limitat ca profesionist IT în cadrul unei corporații. Formarea în leadership este adesea oferită atât pentru directorii IT, cât și pentru angajații obișnuiți . Acest lucru ar putea fi util și pentru a oferi talentelor IT un sentiment de apartenență și de conectare într-o comunitate mai mare. Femeile profesioniști IT, în special, se bucură de oportunitatea unor aranjamente flexibile de lucru și de timp, precum și de servicii de îngrijire a copiilor sau de telecommuting (Agarwal & Ferratt, 2002). În cadrul sondajului lor privind problemele cheie pentru directorii IT, Luftman et al. (2006) au desemnat primele șase vehicule pentru reținerea personalului IT. Ei au considerat reținerea profesioniștilor IT ca o problemă de primă prioritate pentru a evita ca talentul IT să fie braconat de concurenți (Cappelli, 2000). *„Organizațiile care nu au reținerea ca prioritate înaltă vor avea o perioadă dificilă”* (Luftman et al., 2006). Membrii SIM interogați au spus că comunicarea deschisă și sinceră este cheia reținerii personalului IT. O structură de comunicare îmbunătățită între profesioniștii IT și supervizorii acestora ajută la crearea unui mediu de lucru „familial” (Warner & Zhu, 2000). De asemenea, a fost dezvăluit că o măsură utilă pentru reținerea profesioniștilor IT ar fi să le oferim experiență de lucru provocatoare (Luftman et al, 2006). Încrederea în rândul colegilor și colegilor a fost menționată drept o problemă importantă pentru păstrare de exact jumătate dintre respondenți. În mod surprinzător, oportunitățile de avansare identificate de Agarwal și Ferratt (2002) ca o metodă importantă de reținere cu patru ani mai devreme au fost menționate doar de o treime din toți participanții. Un echilibru bun între muncă și viața din afara ar trebui să fie fundamental și pentru reținere, dar a devenit mai puțin important în acest sondaj (Luftman et al., 2006).

Dezvoltarea Personalului

Cu toate acestea, recrutarea de talent extern este esențială pentru dezvoltarea ulterioară a companiei, îndreptarea punctului de vedere către resursele interne poate reprezenta și o oportunitate interesantă, întrucât personalul necesar poate fi achiziționat și intern prin selectarea membrilor actualului personal al companiei și pregătirea lor adecvată pentru noile lor responsabilități (Donahue, 2001). Pentru a face acest lucru, este adesea necesar să se introducă măsuri de formare care să permită personalului să-și dezvolte capacitățile (Cappelli, 2008; Donahue, 2001). Conceptul de dezvoltare a personalului este, totuși, caracterizat de „o mare eterogenitate și lipsă de claritate” (Becker, 2005

p. 2). Ca urmare, găsim în literatură un număr mare de definiții ale dezvoltării personalului. Pentru a oferi o înțelegere consecventă a conceptului de dezvoltare a personalului în secțiunile care urmează, ne bazăm pe definiția (Hentze & Kammel, 2001), care consideră dezvoltarea personalului ca o funcție a managementului personalului, al cărui scop trebuie să fie acela de a oferi tuturor membrilor personalului pregătire și calificări care să le permită să îndeplinească sarcinile prezente și viitoare. În acest proces, acele capacități individuale ale personalului care servesc atingerii obiectivelor companiei ar trebui încurajate. Această modificare pozitivă a calificărilor personalului este înțeleasă ca un proces care constă dintr-o serie de mai multe activități legate (Hentze & Kammel, 2001).

Deoarece o companie poate avea mai multe motive diferite pentru a-și dezvolta *capacitățile* personalului său, am ales din literatură un proces de dezvoltare a personalului pentru arhitectura noastră care susține acest obiectiv. Un astfel de proces este definit de Scholz (2000). În acest proces, decalajele în capacitățile fiecărui angajat sunt deduse din diferența dintre „profilul de capacitate" al acestuia și profilul cerințelor definit de companie. Acest lucru dezvăluie cât de potrivit este un angajat în prezent pentru un anumit loc de muncă. Pe baza acestui fapt, acelor angajați care sunt eligibili să participe la activități de dezvoltare, dar nu au reușit încă să dobândească competențele disponibile, li se acordă un termen limită pentru finalizarea formării relevante. Frecvent, întregul potențial al unui angajat nu poate fi exploatat pe deplin, deoarece compania are doar resurse limitate disponibile. După finalizarea cu succes a unui program de formare, „profilul de capacitate" este actualizat și se efectuează verificări pentru a vedea dacă angajatul îndeplinește acum condițiile profilului cerut și/sau dacă programul de formare oferă într-adevăr competențele dorite (Scholz, 2000).

După cum se arată în ultimele două subsecțiuni, reținerea și dezvoltarea talentelor limitate reprezintă o provocare semnificativă pentru directorii de conducere. Deși este important să înțelegem cerințele individuale, o strategie integrată ar putea fi cheia pentru a menține succesul într-un deficit global de talente. În subsecțiunea următoare prezentăm arhitectura noastră aliniată bazată pe munca lui Lee (2007).

ARHITECTURA MANAGEMENTULUI TALENTULUI

„Retenția este rege" (Frank et al., 2004) și reprezintă împreună cu recrutarea și dezvoltarea problemelor de top pentru gestionarea talentelor limitate ca profesioniști IT (Luftman & Kempaiah, 2008). Mai mulți cercetători în sistemele informaționale, resurse umane și management discută despre diferite abordări ale fiecăruia dintre aceste procese și sarcini. activități și să furnizeze o arhitectură IT pentru a alinia retenția, dezvoltarea și recrutarea susținută de un sistem informațional. În acest scop, vom extinde arhitectura holistică de e-recruiting discutată de Lee (2007) prin intermediul unor procese și sisteme importante care sprijină retenția, precum și dezvoltarea și evidențierea interfeței dintre aceste trei sarcini esențiale de HR.

Pentru Lee (2007), subsistemul central al recrutării electronice este un *subsistem de gestionare a fluxului de lucru* conectat cu un subsistem de gestionare a bazelor de date care gestionează comunicarea cu baza de date la nivel de întreprindere. În această bază de date sunt stocate toate informațiile și datele legate de procesul de recrutare. Prin urmare, păstrarea și dezvoltarea părților unei arhitecturi aliniate vor folosi sistemul de management al fluxului de lucru, sistemul de gestionare a bazelor de date și baza de date la nivel de întreprindere, de asemenea, pentru a gestiona fluxul de informații și stocarea. Pentru reținere am adăugat două procese importante și dezvoltarea angajaților are nevoie de un proces suplimentar.

În primul rând, dezvoltarea activităților de retenție bazate pe angajații cheie, trebuie efectuată o analiză a stimulentelor acestora. După cum subliniază Brannick (2001), una dintre cele șapte strategii pentru reținerea talentelor de top este „folosirea unui profil excelent de angajat pentru a stimula reținerea" (p.30). Pe baza interviurilor față în față, discuții și chestionare pe internet ; companiile trebuie să colecteze informații despre ceea ce motivează un angajat de top să lucreze pentru, să se alăture și să rămână în companie. Brannick (2001) oferă o listă de întrebări care trebuie puse și discutate. Pe baza acestor constatări, companiile ar trebui să dezvolte posibile acțiuni de reținere și să ofere o colecție de stimulente și activități care pot fi folosite pentru a reține talentele de top. Toate constatările trebuie să fie stocate în baza de date la nivel de întreprindere.

În al doilea rând, toate abordările de reținere trebuie să fie aprobate de managementul superior. Prin urmare, dacă este nevoie de o activitate de reținere, trebuie început un proces de aprobare. Pe baza constatărilor făcute la dezvoltarea activităților de retenție, trebuie selectată una sau trebuie dezvoltată una nouă pe baza primului proces descris. După identificarea nevoilor de retenție și sugerarea unei acțiuni de retenție, acțiunea trebuie aprobată și începută. În cele din urmă, performanța sa trebuie măsurată.

În al treilea rând, scopul procesului de recrutare este de a angaja cel mai bun candidat pentru un anumit post vacant și de a-l integra în cultura companiei. Pe baza constatărilor privind propunerea de valoare a angajaților (Brannick, 2001) și care sunt caracteristicile reținerii angajaților, trebuie conceput un subproces pentru a identifica candidații limită la fluctuația de afaceri în timpul selectării cererilor pentru un post vacant.

În cele din urmă, pentru a dezvolta personalul existent, fiecare poziție ar trebui să fie descrisă prin abilitățile, cunoștințele și competențele necesare pentru a putea gestiona sarcinile cu conștiință. Mai mult, fiecare angajat ar trebui să-și precizeze punctele forte și punctele slabe și să le stocheze în baza de date. Dacă organizația identifică că o abilitate lipsește în mod special, ei vor putea cere angajaților lor să ia parte activ la educația avansată pentru a învăța această competență specială. Un astfel de *program de educație avansată orientat spre competențe* ar putea fi deosebit de util dacă aceste competențe lipsesc și pe piața externă a muncii.

Trei artefacte explicite au fost proiectate și dezvoltate în cercetarea noastră. Două dintre ele rezultă din procese de reținere și unul din cauza celui în curs de dezvoltare. Primul artefact de cercetare produs este arhitectura de sistem dezvoltată pentru procesele de retenție corporativă bazată pe cercetările lui Agarwal și Ferratt (2000). Al doilea artefact este *alinierea* acestei arhitecturi de retenție cu sistemul holistic de recrutare electronică inventat de Lee (2007). Al treilea artefact, bazat pe cercetări anterioare privind dezvoltarea personalului, permite organizațiilor să își formeze angajații și identifică abilitățile lipsă. Figura 2 ilustrează *diagramele de proces* pentru procesele discutate în această subsecțiune și modul în care subsistemele pot fi utilizate pentru a le susține. În secțiunea următoare va fi discutată proiectarea subsistemelor pentru susținerea procesului de reținere.

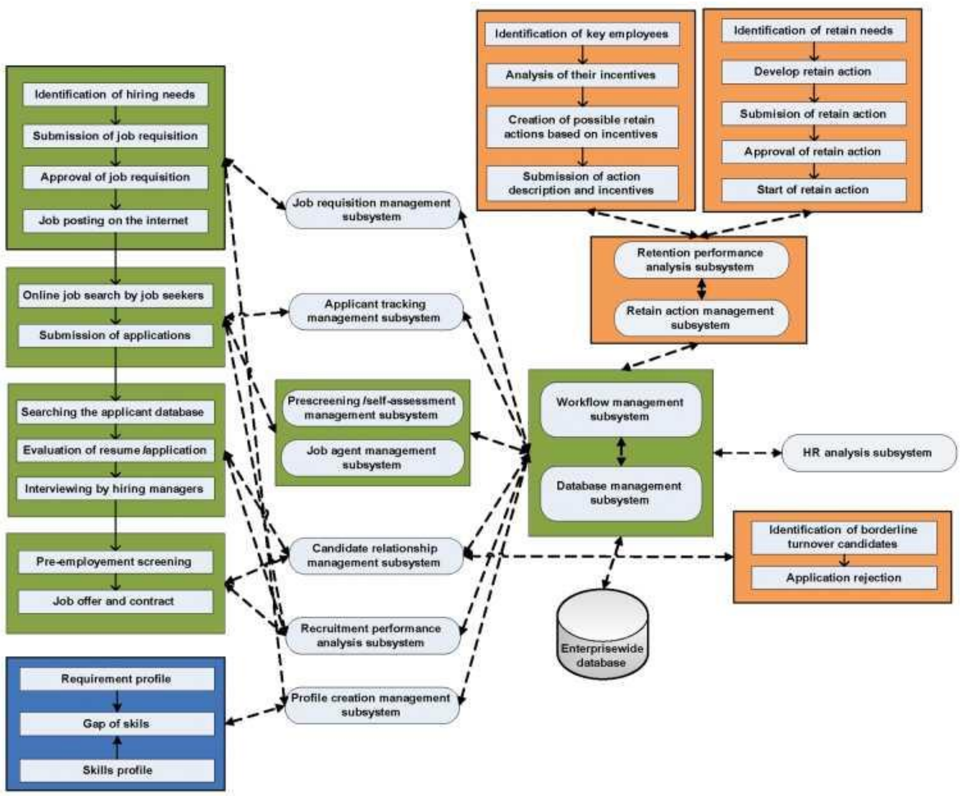
Sisteme

Dezvoltarea activităților de reținere și aprobarea unei acțiuni specifice sunt cele două procese majore de reținere. Ambele sunt gestionate folosind „subsistemul de management al acțiunii de reținere", iar performanța lor este analizată cu subsistemul de analiză a performanței de reținere. Ambii sunt responsabili pentru susținerea proceselor de reținere cu IT și gestionează legătura cu procesul de recrutare și subsisteme. Astfel, accentul sistemului este de a eficientiza dezvoltarea activităților de reținere și de a

identifica angajații cheie, precum și nevoia de reținere pentru anumite profiluri de post sau sarcini. Utilizatorii sunt manageri de retenție, manageri de top și manageri de recrutare.

După cum subliniază Brannick (2001), este important să „numărăm ceea ce contează” (p. 30). Brannick (2001) a explicat că pentru îmbunătățirea reținerii angajaților unei companii este important să înțelegem ce este compania în comparație cu ceea ce își dorește compania în ceea ce privește reținerea angajaților. Prin urmare , statisticile privind cifra de afaceri trebuie furnizate de sistemul de analiză a resurselor umane și sistemul de măsurare a performanței de retenție pentru a măsura, pe de o parte, ratele reale de retenție sau de rotație și, pe de altă parte, modul în care o acțiune de retenție implementată influențează aceste rate. Prin urmare, este important să defalcați ratele de rotație pe departament, pe post sau pe regiune geografică și să măsurați eficient. Brannick (2001) sugerează, de exemplu, măsurarea „Ratelor majore de reținere a angajaților” diferențiate între voluntar și involuntar; general, departament și post; orar si salariat; procentul de angajaţi mari care

Figura 2. O arhitectură IT pentru alinierea recrutării, dezvoltarea proceselor de retenție (Diagrama S autor adaptată de Lee 2007)



pleaca si revino. Pe baza statisticilor, nevoia de activități de retenție poate fi monitorizată și angajații cheie pot fi identificați prin „subsistemul de management al retenției". Următoarele paragrafe descriu subsistemele în detaliu.

• ***Subsistemul de management al acțiunilor de reținere :*** Obiectivul principal al RAMS este de a eficientiza dezvoltarea activităților de reținere. Pe baza identificării nevoilor de retenție sau a inițierii subsistemului de analiză a performanței retenției, RAMS stă la baza dezvoltării și aprobării activităților de retenție . Sprijină comunicarea cu toate părțile interesate și oferă datele necesare pentru a dezvolta activități eficiente. Descrierile activităților desfășurate sunt stocate în baza de date la nivel de întreprindere și pot fi accesate prin intermediul RAMS. RAMS este responsabil pentru fiecare activitate legată de reținere.

Subsistemul de analiză a performanței de retenție : împreună cu subsistemul de analiză a resurselor umane, RPAS este responsabil pentru măsurarea performanței activităților de retenție implementate . Sistemul poate identifica nevoile de retenție și, prin urmare, inițiază dezvoltarea - activităților de retenție. În plus, poate identifica angajații cheie ai companiei . Pe baza acestei analize, sistemul poate specifica grupuri țintă importante pentru activitățile de reținere și poate extrage caracteristicile cheie ale angajaților cheie. Aceste caracteristici și cerințele cheii

angajații pot constitui baza pentru dezvoltarea - unor acțiuni eficiente de reținere.

Subsistemul de management al relațiilor cu candidații : Acest sistem oferă recrutorilor posibilitatea de a stabili o relație pe termen lung cu candidații, precum și cu angajații. Lee (2007) subliniază că sistemul CRM „este conceput pentru a oferi solicitanților [și angajaților] sentimentul că au o relație continuă cu compania printr-o „atingere umană virtuală"". În arhitectura lui Lee pentru un sistem de recrutare electronică, sistemul CRM este conceput pentru a crește șansa de acceptare a postului de către candidați. Lee a explicat importanța unui sistem CRM subliniind că „doar companiile cu o relație pozitivă pe termen lung cu solicitanții de locuri de muncă vor câștiga un avantaj competitiv". Pentru o arhitectură aliniată a proceselor de recrutare și reținere, sistemul CRM este responsabil pentru comunicarea cu candidații și angajații. Cu toate acestea, obiectivul său principal este de a sprijini selecția candidaților potriviți. Folosind datele analizate pentru a identifica potențiali candidați la cifra de afaceri, sistemul CRM poate identifica candidații limită la cifra de afaceri și, prin urmare, poate sfătui respingerea unei cereri.

Subsistemul de analiză a resurselor umane : După cum subliniază Brannick (2001), este important să „numărăm ceea ce contează". Subsistemul de analiză a resurselor umane este responsabil pentru monitorizarea performanței - proceselor de resurse umane. Un aspect este - analiza angajaților și a intenției de rotație a acestora. Un număr posibil este rata de rotație a angajaților dintr-o companie. Subsistemul de analiză HR stă la baza deciziilor privind respingerea aplicațiilor , identificarea nevoilor de reținere sau identificarea angajaților cheie.

Subsistemul de management al creării profilului : Pentru a instrui angajații din organizația lor într-un mod eficient și eficient, o organizație notează abilitățile necesare pentru posturile existente și le potrivește cu profilurile de aptitudini existente ale angajaților lor. Pe baza acestor analize, subsistemul oferă o imagine de ansamblu asupra competențelor esențiale care nu sunt disponibile în gradul necesar.

Interfețe

Subsistemul de management al retenției este sistemul central de gestionare a activităților de retenție. Cu toate acestea, după cum sa subliniat, reținerea nu poate fi discutată fără recrutare. Astfel, această secțiune evidențiază interfețele dintre sistemul de management al recrutării și sistemul de management al retenției.

În primul rând, așa cum s-a discutat deja, trebuie să existe un subproces pentru selectarea candidaților limită la cifra de afaceri. În cazul în care compania caută candidați pentru un profil de post identificat ca fiind critic pentru păstrare, „subsistemul de management al relațiilor cu candidații" trebuie să implice procesul suplimentar în procesul de selecție standard al funcției de recrutare.

În al doilea rând, dacă compania a implementat unele activități de reținere care sunt motive majore pentru ca angajații cheie să rămână în companie, compania ar trebui să le folosească pentru a atrage noi angajați în timp ce ocupă posturile vacante. Prin urmare, subsistemul de gestionare a cererii de locuri de muncă trebuie să caute activități de reținere implementate pentru a le include în anunțurile de angajare etc. Astfel, principalele argumente și motivații ale angajaților cheie pentru a lucra pentru companie, pot fi evidențiate în anunțurile de angajare și pot atrage candidați care nu erau siguri dacă vor aplica sau nu pentru job.

În al treilea rând, subsistemul de analiză a performanței de recrutare este aliniat cu subsistemul de analiză a performanței de retenție pentru a măsura dacă procesul de recrutare selectează sau nu candidați cu rate scăzute de rotație și modul în care activitățile de angajare influențează ratele de retenție ale companiei.

În al patrulea rând, dacă un angajat părăsește compania, subsistemul de management al relațiilor cu candidații (într-un accent pe termen lung) trebuie să gestioneze comunicarea cu foștii angajați în ceea ce privește inițierea angajărilor de bumerang.

CONSTATĂRI CHEIE

Lucrarea noastră sugerează o aliniere a arhitecturii unui sistem holistic de recrutare electronică de către Lee (2007) cu un sistem de gestionare a retenției și dezvoltării personalului. Am aliniat modelul prin includerea conceptului de retenție și modelat de retenție cu două procese: dezvoltarea activităților de retenție bazate pe stimulente ale angajaților cheie și aprobarea acțiunilor de retenție. Prin urmare, am conectat subsistemul de management al retenției și subsistemul de analiză a performanței retenției cu subsistemul de management al fluxului de lucru. În plus, pentru nevoia de statistici, și mai ales pentru ratele de rotație am introdus subsistemul de analiză HR pentru măsurarea cifrelor cheie HR care pot fi folosite pentru a identifica angajații cheie și nevoia de activități de reținere. Mai mult, am introdus un proces de selecție mai profund pentru a identifica candidații limită la cifra de afaceri și am conectat procesul la subsistemul de management al relațiilor cu candidații. Subsistemul de gestionare a creării profilului este responsabil pentru identificarea abilităților rare și pentru a atrage atenția asupra necesității formării personalului pentru a opri această dezvoltare. Arhitectura aliniată este o bază pentru dezvoltarea unei arhitecturi individuale pentru a sprijini recrutarea, dezvoltarea personalului și reținerea cu IT.

Limitări

Ca orice cercetare conceptuală, cercetarea noastră este, de asemenea, limitată. Am discutat despre o abordare bazată pe teorie și literatură pentru a alinia procesul de reținere, dezvoltare și recrutare într-o arhitectură de sistem integrată prin revizuirea sistemelor informaționale, a resurselor umane și a literaturii de management. Conceptul pe care l-am recomandat trebuie validat printr-un studiu de caz sau cercetare empirică pentru a evidenția beneficiile. Chiar și așa, așa cum a discutat Lee (2007), sistemul holistic de recrutare electronică este costisitor și complex și o mulțime de companii trebuie să aleagă o parte a sistemului pentru a-și susține nevoile.

Implicații pentru cercetare

Cercetările viitoare pot beneficia de această abordare. Combinația de diferite discipline precum resursele umane, recrutarea, sistemele informaționale, managementul talentelor, retenția este necesară pentru a dezvolta sistemele informaționale ca disciplină care evidențiază - impactul SI asupra afacerilor și în special asupra serviciilor specifice. Prin urmare, este necesară o evaluare critică de proiectare a arhitecturii noastre pentru a afla care subsistem este util pentru diferite companii (cum ar fi cele mici și mijlocii în comparație cu cele mari) și, în plus, dacă ar putea oferi informații despre valoarea de afaceri a IT.

Implicații pentru practică

Pe lângă limitările noastre, arhitectura sugerată ar putea constitui o bază pentru dezvoltarea unui sistem informațional care să susțină activitățile de recrutare, dezvoltare și reținere a unei întreprinderi. Aceasta este într-adevăr o implicație majoră pentru practicieni. În paragrafele următoare discutăm implicațiile manageriale pentru fiecare componentă adăugată a arhitecturii.

- ***Subsistemul de management al acțiunilor de reținere :*** Deși activitățile de reținere sunt

utilizate în managementul resurselor umane, ele nu sunt adesea planificate sistematic și sunt adoptate într-un mod nedirecționat. Pentru a eficientiza aceste activități, RAMS servește ca un fel de instrument de conducere pentru un program adecvat de reținere. Managementul HR beneficiază în două moduri diferite de RAMS, pe de o parte prin intermediul instrumentului de identificare a angajaților cheie activitățile de reținere a angajaților pot fi executate cu un grad ridicat de orientare către obiective, iar pe de altă parte, prin intermediul sistemului de alarmă pentru nevoi bruște de retenție, activitățile pot fi aprobate imediat. Identificarea angajaților cheie și nevoile lor individuale de reținere constituie un factor deosebit de important și pentru procesul de recrutare. Cu ajutorul arhitecturii aliniate de recrutare și reținere, conducerea HR este capabilă să identifice potențialii candidați cu rotație încă din faza de selecție a candidaților în recrutarea personalului, deoarece știu care angajat este mai ușor de reținut și care nu.

Subsistemul de analiză a performanței reținerii : RPAS este responsabil pentru măsurarea performanței activităților de reținere implementate. Un management mai concentrat al resurselor umane bazat pe criterii de calitate clar definite în termeni de timp, cost și calitate a proceselor este viitorul pentru HR. Companiile trebuie să fie competitive, la fel ca unele care au reușit deja să-și reducă în mod eficient timpul și costurile pe angajare și să își mărească calitatea generală a angajaților lor, precum și datele legate de angajați datorită standardizării (Muenstermann et al., 2010a; Muenstermann et al., 2010b) sau -branding-ului angajator pe termen lung (Gatewood et al., 1993,). RPAS permite conducerii HR să-și analizeze stimulentele de reținere în termeni de timp, cost și calitate și astfel să îmbunătățească procesul general.

Subsistemul de management al relațiilor cu candidații : deficitul de angajați cu înaltă calificare nu este doar un efect al demografiei și al forței de muncă în scădere; este, de asemenea, un efect al recrutării înșelătoare. În perioadele de boom, companiile tind să recruteze aproape toți candidații acceptabili în loc să-și analizeze -potențialul. În vremuri economice dificile, companiile neglijează cu totul recrutarea personalului . Cheia acestei situații complexe este o nouă formă de recrutare anticiclică a personalului. Pentru o formă de succes de recrutare anticiclică, companiile trebuie să profite de managementul relațiilor cu candidații (Lee, 2005b). Un CRMS permite managementului HR să construiască o relație pe termen lung cu potențialii candidați în vremuri economice dificile, pentru a-i recruta în perioadele de boom (Lee, 2005b). Exemple ale acestei relații dintre companie și candidat sunt invitațiile la evenimente corporative, prelegeri și seminarii sau felicitări de naștere și de Crăciun. Cercetările empirice au arătat că candidații se așteaptă ca companiile să ofere mult mai mult în procesul de recrutare și reținere decât au făcut până acum (Weitzel et al., 2009).

Subsistemul de analiză a resurselor umane : așa cum este descris în detaliu în introducere, viitorul în resurse umane este combinația de sarcini diferite, cum ar fi atragerea, angajarea de personal, păstrarea și dezvoltarea „talentelor" într-o singură funcție generală. Pentru a produce succesul noii funcții „managementul talentelor" (Frosch & Trost, 2008), toate procesele, cum ar fi recrutarea și reținerea, trebuie analizate și comparate în termeni de eficiență și valoare adăugată la nivelul general de resurse umane. HRAS susține managementul resurselor umane prin evaluarea criteriilor de calitate și prin producerea de rapoarte de management pentru benchmark-uri cu alte procese interne sau procese externe de resurse umane din alte companii.

Subsistem de management al creării profilului : În situații economice dificile, dacă o organizație are prea mulți angajați, aceștia își pot pregăti

personalul pentru a dobândi abilități și competențe rare, pentru a fi pregătiți pentru boom-ul economic. În stadiile de expansiune, pe măsură ce organizațiile intenționează să se extindă, PCMS poate ajuta la pregătirea timpurie a acestor pași. Organizațiile care doresc să se extindă în China vor beneficia într-o astfel de situație de angajați înalt calificați vorbitori de chineză, care sunt conștienți de cultura organizațională a grupului-mamă. Un astfel de PCMS ar putea fi util pentru a realiza strategii de afaceri sau pentru a acționa cu prevedere. Un exemplu pentru acesta din urmă ar putea fi distribuția pe vârstă a unei organizații. Dacă sistemul realizează că abilitățile speciale sunt alocate doar persoanelor în vârstă, va alerta departamentul de resurse umane pentru a instrui oamenii pentru a le dobândi.

Lucrarea noastră a fost motivată de deficitul în creștere globală de talent și de problema ratelor ridicate de rotație din SUA, Europa și Asia. Se poate concluziona că o arhitectură aliniată pentru recrutare, reținere și dezvoltare este necesară în special pentru un mediu competitiv pe piața muncii. Pe de o parte, arhitectura sugerată ar putea proteja o companie de braconaj (pentru că compania știe de ce angajații lucrează pentru ea și arhitectura poate susține aceste stimulente) și, pe de altă parte, poate sprijini braconajul de angajați pentru compania dvs. (deoarece compania cunoaște motivele pentru care este un angajator valoros).

CONCLUZIE

„A bracona este bine, a fi braconat nu este”, a subliniat Peter Cappelli în 2000(a). Astăzi, reținerea și calificarea este deja o problemă critică pentru gestionarea grupurilor limitate ca personal IT (Luftman & Kempaiah, 2008), iar războiul pentru talent încă există. Prin urmare, o strategie integrată de retenție și dezvoltare poate împiedica o companie pe de o parte să fie braconată și, pe de altă parte, o poate ajuta să dezvolte activități de braconaj. Susținem o astfel de strategie prin furnizarea unei arhitecturi de sistem bazate pe o abordare a științei designului (Hevner et al., 2004).

REFERINȚE

Acharya, P. și Mahanty, B. (2008). Criza deficitului de forță de muncă în industria indiană a tehnologiei informației. *International Journal of Technol ogy Management, 38(3),* 235-247. doi:10.1504/ IJTM.2007.012712

Agarwal, R., & Ferratt, T W. (2000). Retenția și motivele de carieră ale profesioniștilor IT. *Proceedings of the 2000 ACM SIGCPR Conference on Computer Personal Research,* (pp. 158-166). Aprilie 2000, Chicago, Illinois, Statele Unite.

Agarwal, R., & Ferratt, TW (2002). Practici durabile pentru gestionarea profesiilor IT . *Comunicări ale ACM, 45(9).* doi:10.1145/567498.567502

Albert, G. (1998). *Betriebliche Personal-wirtschaft.* Kiehl: Ludwigshafen aR

Barber, AE (1998). *Recrutarea angajaților* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Baskerville, R., & Wood-Harper, A. T (1998). Diversitatea metodelor de cercetare-acțiune în Sistemele Informaționale. *Jurnalul European de Sisteme Informaţionale, 7* (2), 90-107. doi:10.1057/palgrave. ejis.3000298

Becker, M. (2005). *Personalentwicklung. Bildung, Forderung und Organisationsentwicklung in Theorie undPraxis (Vol. 4).* Stuttgart, Germania: Schaeffer-Poeschel.

Brannick, J. (2001). Șapte strategii pentru reținerea talentelor de top. *The Journal of Business Strategy, 22* (4), 28-31. doi:10.1108/eb040183

Breaugh, JA și Starke, M. (2000). Cercetare privind recrutarea angajaților: atât de multe studii, atât de multe întrebări principale. *Journal of Management, 26* (3), 405-434. doi:10.1177/014920630002600303

Brock, F. (2003, 12 octombrie). Vechime: Cine va sta la birourile boomerilor? *The New York Times.*

Burstein, F., & Gregor, S. (1999). Dezvoltarea sistemelor sau abordarea de inginerie a cercetării în sistemele informaționale: o perspectivă de cercetare-acțiune . În B. Hope & P. Yoong (eds.), *Proceedings of the 10” 'Australasia Conference on Information Systems,* Victoria University of Wellington. Noua Zeelandă, (p. 122-134).

Buzzetto-More, NA și Alade, AJ (2006). Cele mai bune practici în evaluarea electronică. *Journal of Information Technology Education, 5,* 251-269.

Caligiuri, PM, & Phillips, JM (2003). O aplicație a previzualizărilor realiste ale posturilor de autoevaluare pentru misiunile expatriate. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 14(T),* 1102-1116. doi:10.1080/0958519032000114228

Cappelli, P. (2000a). O abordare bazată pe piață pentru reținerea talentelor. *Harvard Business Review, 78(1),* 103-111.

Cappelli, P (2000b). *Există o lipsă de lucrători în Tehnologia Informației?* (p. 1-25). Revizuirea proiectului McKinsey și companiei.

Cappelli, P. (2008). Managementul talentelor pentru secolul XXI. *Harvard Business Review, 86(3),* 74-81.

Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Tay lor, S. (1999). Recrutarea în firme mici: procese , metode și probleme. *Relații cu angajații, 21* (3),236-250.doi:10.1108/01425459910273080

Chambers, EG, Foulon, F., Handfield-Jones, H., Hankin, SM și Michaels, EG III. (1998). Războiul pentru talent. *The McKinsey Quarterly,* 1.

Cougar, JD (1984). Probleme de cercetare în - managementul personalului Sistemelor de Informații. În Mc Farlan, FW (Ed.), *Fifth Anniversary Research Colocvium: The Information Systems Research Challenge* (pp. 217-230). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Crepeau, RG, Crook, CW, Goslar, MD și McMurtrey, ME (1992). Ancore de carieră ale personalului din Sisteme Informaționale. *Journal of Management Information Systems, 9* (2), 145-160.

Donahue, KB (2001). Este timpul să vă ocupați serios de managementul talentelor. *Harvard Business Review, 79(7),* 6-7.

Dychtwald, K., Erickson, T. și Morison, B. (2004). Este timpul să ne pensionăm. *Harvard Business Review, 82(3),* 48-57.

Eckhardt, A., Laumer, S. și Weitzel, T (2008). *Extinderea arhitecturii pentru un sistem holistic de recrutare electronică de ultimă generație.* În cadrul Conferinței internaționale privind managementul resurselor informaționale (Conf-IRM), Niagara Falls, Ontario, Canada.

Eckhardt, A., von Stetten, A. și Laumer, S. (2009). Contribuția de valoare a IT în recrutare - O analiză cauzală multinațională. În *Proceedings of the 2009 ACM SIGMIS CPR Conference* (SIGMIS 2009), Limerick.

Eckhardt, A., Weitzel, T., Koenig, W., & Buschbacher, J. (2007a). Cum să convingi oamenii cărora nu le place IT să folosească IT - Un studiu de caz despre recrutarea electronică. În *Proceedings of the 13th Americas Conference on Information Systems* (AMCIS 2007), Keystone, Colorado.

Faerber, F., Keim, T. și Weitzel, T (2003). O abordare automată de recomandare a selecției personalului. În *Proceedings of the 2003 Americas Conference on Information Systems,* Tampa, 2003

Farrell, D. și Grant, AJ (2005). Lipsa de talente în China . *The McKinsey Quarterly,* 4.

Frank, FD, Finnegan, RP și Taylor, CR (2004). Cursa pentru talent: reținerea și angajarea - lucrătorilor în secolul 21. *Planificarea resurselor umane* , *27* (3), 12-25.

Frosch, M. și Trost, A. (2008). Die Trends im Talentmanagement. *Personalmagazin, 1,* 50-51.

Garner, R., & Weldon, D. (1998, 26 ianuarie). Jocul numerelor. *Computerworld, 22* (4), 88-93.

Gatewood, RD, Gowan, MA și Lautenshlager, GJ (1993). Imaginea corporativă, imaginea de recrutare și deciziile inițiale de alegere a postului. *Acad emy of Management Journal, 36(2),* 414-427. doi:10.2307/256530

George, DI și Smith, MC (1990). O comparație empirică a autoevaluării și evaluării organizaționale în selecția personalului. *Public Person nel Management, 19(2),* 175-190.

Gregor, S. (2006). Natura teoriei în sistemele informaționale. *Management Information Systems Quarterly, 30(3),* 611-642.

Gregor, S. și Jones, D. (2004). Formularea - teoriilor designului. În Linger, H., Fisher, J., Wojtkowski, W., Zupaneie, J., Vigo, K., & Arold, J. (Eds.), *Constructing the infrastructure for the knowledge economy: Methods and tools, theory and practice* (pp. 83-93). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Hentze, J., & Kammel, A. (2001). *Personal-wirtschaftslehre* , ed. a 7-a. Stuttgart.

Hevner, AR, March, ST, Park, J. și Ram, S. (2004). Știința designului în cercetarea sistemelor informaționale. *Management Information Systems Quarterly, 28* (1), 75-105.

Hewitt, P (2002). *Tendințele de pensionare favorizează stagnarea globală.* CSIS, 5 aprilie.

Igbaria, M., & Siegel, SR (1992). Motivele cifrei de afaceri a personalului Sistemelor Informaționale . *Information & Management, 23,* 321-330. doi:10.1016/0378-7206(92)90014-7

Iivari, J. (1991). O analiză paradigmatică a - școlilor contemporane de dezvoltare a SI. *Jurnalul European de Sisteme Informaționale, 1* (4), 249-272. doi:10.1057/ejis.1991.47

Iivari, J., Hirschheim, R., & Klein, HK (1998). O analiză paradigmatică care contrastează abordările și metodologiile de dezvoltare a sistemelor informaționale . *Cercetarea sistemelor informaționale, 9(f),* 1-30. doi:10.1287/isre.9.2.164

Jackson, R. și Howe, N. (2004). *Îngrijirea regatului mijlociu* . Centrul pentru Studii Strategice și Internaționale și Fundația Prudential . Aprilie.

Jaeger, W., Jaeger, M. și Frickenschmidt, S. (2007). Verlust der Informationshoheit. *Personal, 2* , 8-11.

Kahn, J. (2004, 30 mai). Cea mai populată națiune trece printr-o criză a populației. *New York Times.*

Keim, T., Malinowski, J., & Weitzel, T (2005). Reducerea decalajului de asimilare: O abordare centrată pe utilizator a adoptării IT în procesele HR corporative. În *Proceedings of the 2005 Americas Conference on Information Systems,* Omaha.

Keim, T. și Weitzel, T (2006). *Strategii de angajare a profesioniștilor IT: O analiză empirică a comportamentului angajatorilor și a celor care caută un loc de muncă pe piața muncii din IT.* A 12-a Conferință Americii privind Sistemele Informaționale, Acapulco, Mexic.

LaBelle, CD, Shaw, K. și Hellenack, LJ (1980). Rezolvarea problemei cifrei de afaceri. *Datama - tion* , aprilie, 144-152.

Laumer, S. (2009). Soluții non-monetare pentru reținerea forței de muncă IT. În *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems* (AMCIS 2009). San Francisco, SUA.

Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2008). Recrutarea profesioniștilor IT într-o lume virtuală. În
Proceedings of the 12th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2008), Suzhou, China.

Laumer, S., von Stetten, A. și Eckhardt, A. (2009). Jocuri online pentru a aplica pentru locuri de muncă - Impactul autoevaluării și evaluării electronice asupra recrutării. În *Proceedings of the 41th Hawaii International Conference on System Sciences* (HICSS 2009), Big Island, SUA.

Lee, I. (2005a). O decizie economică integrată și o metodologie de simulare pentru reproiectarea procesului de recrutare electronică. *Jurnalul Internațional de Simulare și Modelare a Proceselor, 1* (3/4), 179-188. doi:10.1504/IJSPM.2005.007648

Lee, I. (2005b). Un model analitic de decizie de investiții de recrutare electronică: O abordare economică a angajării. *IEEE Transactions on Engineer ing Management, 52(4),* 486. doi:10.1109/ TEM.2005.857569

Lee, I. (2007). Arhitectura unui sistem holistic de recrutare electronică de următoarea generație. *Comunicările ACM, 50(T),* 81-85. doi:10.1145/1272516.1272518

Luftman, J. și Kempaiah, R. (2008). Probleme cheie pentru directorii IT 2007. *MIS Quarterly Executive, 7(2),* 99-112.

Luftman, J., Kempaiah, R., & Nash, E. (2006). Probleme cheie pentru directorii IT 2005. *MIS Quarterly Executive* , *5* (2), 81-99.

Malinowski, J., Keim, T., & Weitzel, T (2005). Analizarea impactului suportului IS asupra proceselor de recrutare: Un model de fază de recrutare electronică. În *lucrările celei de-a IX-a conferințe din Asia Pacific privind sistemele informaționale* , Bangkok, Thailanda

March, ST și Smith, GF (1995). Design și cercetare în științe naturale în tehnologia informației . *Decision Support Systems, 15,* 251-266. doi:10.1016/0167-9236(94)00041-2

Muenstermann, B., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2010a). Impactul pe performanță al - standardizării proceselor de afaceri - O evaluare empirică a procesului de recrutare. *Business Process Management Journal, 16(1),* 29-56. doi:10.1108/14637151011017930

Muenstermann, B., von Stetten, A., Laumer, S. și Eckhardt, A. (2010b). Impactul pe performanță al standardizării proceselor de afaceri - perspective ale studiului de caz de resurse umane. *Management Research Review, 33* (9), 924-939. doi:10.1108/01409171011070332

Patel, D. (2002). Gestionarea talentului. *Revista HR*, martie.

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. și Chatterjee, S. (2008). O metodologie de cercetare în știința designului pentru cercetarea sistemelor informaționale. *Journal of Management Information Systems* , *24* (3), 45-77. doi:10.2753/MIS0742-1222240302

Phillips, JM (1998). Efectele previzualizărilor realiste ale locurilor de muncă asupra rezultatelor organizaționale multiple: o meta-analiză. *Jurnalul Academiei de Management, 41* (6), 673-690. doi:10.2307/256964

Sadin, M. (2003, 6 octombrie). Calculatoare cărora le pasă. *Newsweek,* p. 6.

Schneider, B. (1995). *Personalbeschaffung.* Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften: Frankfurt am

Scholz, C. (2000). *Management personal: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen,* ed. a 5-a. Munchen.

Stokes, SL (2000). Atragerea și păstrarea talentului IT . *Managementul Sistemelor Informaţionale, 17,* 8-16.

doi:10.1201/1078/43192.17.3.20000601/31235.2

Strohmeier, S. (2007). Cercetare în e-HRM: revizuire și implicații. *Analiza managementului resurselor umane, 17,* 19-37. doi:10.1016/j.hrmr.2006.11.002

Thomas, S. și Ray, K. (2000). Recrutare și web: angajare high-tech. *Business Horizons, 43* (5/6), 43-52. doi:10.1016/S0007- 6813(00)89200-9

Thompson, V. (2007). Lipsa de talent? Cum să câștigi cu ceea ce ai. *Super Vision, 68(2),* 15-17.

Trauth, EM, Quesenberry, JL și Yeo, B. (2008). Influențe de mediu asupra genului în forța de muncă din IT. *Baza de date pentru progresele în sistemele informaționale, 8* (39).

Departamentul Muncii al SUA. (2004). *Biroul de Statistică a Muncii.*

Von Stetten, A., Laumer, S., Eckhardt, A., Weitzel, T., & von Westarp, F. (2011). (în presă). *Tendințe de recrutare 2011* . Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den [-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Oeffentlicher Di- enst, Research Report, Bamberg și Frankfurt a. Principal.]. *Top (Madrid),* 300.

Walls, JG, Widmeyer, GR și El Sawy, OA (1992). Construirea unei teorii de proiectare a sistemului informațional pentru EIS vigilent. *Cercetarea sistemelor informaționale, 3* (1), 36-59. doi:10.1287/isre.3.1.36

Ward, M., Gruppen, L., & Regehr, G. (2002). Măsurarea autoevaluării: Stadiul actual al tehnicii. *Progrese în educația științelor sănătății: Teorie și practică, 7* , 63-80. doi:10.1023/A:1014585522084

Warner, M. și Zhu, Y. (2002). Managementul resurselor umane cu caracteristici chinezești: un studiu comparativ al Republicii Populare Chineze și Taiwan. *Asia Pacific Business Review , 9* (2), 21-43.

Weitzel, T., Eckhardt, A. și Laumer, S. (2009). Un cadru pentru recrutarea talentelor IT: Lecții de la Siemens. *MIS Quarterly Executive, 8* (4), 175-189.

Această lucrare a fost publicată anterior în Developing Technologies in E-Services, Self-Services, and Mobile Communication: New Concepts, editat de Ada Scupola, pp. 277-296, copyright 2011 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 29

Lotus Managementul forței de muncă:

Raționalizarea omului Managementul resurselor

Jerh. O'Connor
IBM, Irlanda

Ronan Dalton
IBM, Irlanda

Don Naro
IBM, Irlanda

ABSTRACT

Departamentele de Resurse Umane sunt adesea împovărate cu sarcini administrative efectuate în numele angajaților cărora le lipsesc instrumentele necesare pentru a îndeplini ei înșiși aceste sarcini. O abordare software cunoscută sub denumirea de self-service are ca scop eficientizarea proceselor de resurse umane, oferind angajaților acces și control asupra informațiilor lor personale. Au fost dezvoltate diferite abordări ale autoservirii, inclusiv soluții oferite de SAP, Sage Software și IBM®. Această lucrare examinează abordarea adoptată de IBM Lotus® Workforce Management, care este o soluție de autoservire pentru IBM WebSphere® Portal. Cele mai multe dintre soluțiile de autoservire disponibile pe piață oferă capacități de resurse umane pentru forța de muncă a unei organizații, cu toate acestea, aceste soluții sunt de obicei concepute ca software „promoțional" care necesită ca o organizație să adopte o anumită abordare și un set specific de funcționalități. Lotus Workforce Management, pe de altă parte, se concentrează pe furnizarea a trei caracteristici cheie care permit organizațiilor mai multă alegere și control asupra implementării unei soluții de autoservire. Aceste caracteristici sunt extensibilitatea, personalizarea și ușurința de integrare. Extensibilitatea este furnizată prin cadrul WebSphere Portal care permite utilizatorilor să adauge sau să elimine componente și funcționalități și să determine structura de comunicare între resursele portalului. Integrarea cu IBM WebSphere Portlet Factory oferă utilizatorilor posibilitatea de a personaliza și proiecta o soluție care este adaptată nevoilor lor. În cele din urmă, ușurința de integrare cu resursele de HR care se află într-un sistem back-end este importantă, deoarece majoritatea organizațiilor ar fi reticente să schimbe sau să facă configurații complexe la acel sistem. Din acest motiv, Lotus Workforce Management folosește componentele existente pentru sistemele SAP ERP și furnizează cod funcțional pentru o integrare rapidă și simplă, fără configurare extinsă.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch029

1. INTRODUCERE

Această lucrare descrie o abordare adoptată pentru a dezvolta o soluție care eficientizează sarcinile de management al resurselor umane, cu accent pe deschidere și flexibilitate pentru a se concentra pe munca efectuată de angajați, manageri și personalul de HR.

Interacțiunea cu departamentele de Resurse Umane nu este lipsită de probleme. Aceste probleme afectează toți participanții, de la angajații obișnuiți la manageri și la reprezentanții serviciului pentru clienți. Toți acești utilizatori vor beneficia de o soluție care le eficientizează sarcinile și procesele și elimină sau reduce punctele dureroase. În această lucrare, împărtășim experiențele și cunoștințele noastre acumulate în timpul proiectării și dezvoltării Lotus® Workforce Management, o soluție cadru construită pe Web Sphere® Portal. Acest cadru oferă o bază pentru a crea aplicații de autoservire de resurse umane flexibile, extensibile și ușor de personalizat.

Această lucrare începe cu o descriere a spațiului de management al resurselor umane, a actorilor majori din acest spațiu și a problemelor și ideilor care au condus la crearea cadrului Lotus Workforce Management. Această lucrare descrie apoi principalele componente ale cadrului și explică modul în care aceste componente colaborează pentru a îndeplini cerințele soluției. Lucrarea se încheie cu un rezumat a ceea ce am învățat despre provocările tehnice din domeniul autoservirii HR de la clienții noștri, precum și câteva planuri pentru viitor.

1.1 Managementul resurselor umane

Managementul resurselor umane (HRM) este - practica profesională și teoria academică care se referă la structura și managementul forței de muncă. În aproape fiecare organizație importantă de astăzi, există un departament de Resurse Umane (HR). Indiferent dacă sunt publice sau private, profit sau non-profit, organizațiile se bazează pe departamentele de HR pentru a se asigura că nu numai că atrag o forță de muncă talentată și competentă, ci că indivizii care alcătuiesc acea forță de muncă dobândesc un sentiment de împlinire personală și sunt încurajați să-și îmbunătățească abilitățile și abilitățile profesionale, asigurând astfel păstrarea forței de muncă de către organizație.

Pe măsură ce HR a evoluat, nivelul sarcinilor administrative asociate a crescut proporțional. Cercetările sugerează că până la 70% din timpul petrecut de personalul multor departamente de HR a îndeplinit sarcini administrative (Barron, 2002). Aceste sarcini au fost în mare parte manuale, pe hârtie și s-au concentrat pe menținerea înregistrărilor angajaților. Adesea, informațiile erau greu de găsit și schimbarea lor a fost o chestiune care consuma timp. Inexactitatea datelor a fost obișnuită. Corectarea greșelilor a deturnat și mai mult timp și efort de la activitățile legate de afaceri.

Cu toate acestea, departamentele de HR au reușit să folosească din ce în ce mai mult sisteme software care eficientizează aceste procese administrative. La rândul lor, departamentele de HR au reușit să câștige timp prețios pentru a se concentra pe obiective strategice precum recrutarea și formarea angajaților, dezvoltarea de practici și politici specifice de afaceri și toate celelalte funcții care se concentrează pe eficiența și eficacitatea forței de muncă a unei organizații.

Au fost dezvoltate și implementate numeroase sisteme HRM, toate cu diferite grade de succes. În cea mai mare parte, însă, sistemele HRM disponibile în prezent nu reușesc să ofere adevărată valoare departamentelor de resurse umane. Eșecurile acestor sisteme software provin dintr-o singură cauză; angajații nu sunt capabili să preia controlul asupra propriilor informații și, în cele din urmă, trebuie să depindă de departamentul de resurse umane pentru a îndeplini sarcinile comune. Fie pentru că informațiile lor erau răspândite pe mai multe

sisteme, necesită mai multe parole, fie pentru că nu au putut să-și acceseze informațiile la momentul în care au nevoie, angajații consideră adesea problematice sistemele HRM și ajung să contacteze departamentul lor de resurse umane fie pentru a introduce informațiile necesare, fie pentru a verifica dacă informațiile au fost introduse corect. Acest eșec are două efecte: primul este că angajații se simt frustrați și nemulțumiți; a doua este că departamentele de resurse umane devin împovărate în muncă administrativă inutilă.

O abordare software cunoscută sub numele de self-service a luat contur pentru a face față eșecurilor sistemelor anterioare de HRM și nu numai că oferă departamentelor de HR capacitatea de a se concentra asupra obiectivelor lor strategice, ci și de a oferi o soluție care este cu adevărat benefică forței de muncă.

1.2 Autoservire

În contextul HRM, autoservirea reprezintă capacitatea angajaților de a-și gestiona cu ușurință și în orice moment propriile informații de resurse umane. Cercetările au arătat că departamentele de HR beneficiază de soluții de autoservire, fie ESS (Employee Self-Service) sau MSS (Manager Self-Service). Astfel de beneficii includ recuperarea timpului care ar fi fost petrecut procesând informații și reducerea inexactității datelor.

Într-un studiu de caz al unei organizații din sectorul public din Australia, modulul SAP HR/Payroll (4.0b), care includea modulul ESS și instrumentul SAP Workflow, a fost utilizat pentru a înlocui sistemul existent (Hawking, Stein și Foster, 2004). În acest studiu, s-a demonstrat că modulul ESS oferă o serie de beneficii departamentului de resurse umane, cum ar fi o reducere a timpului petrecut în procesarea salariilor, o îmbunătățire a productivității și o creștere a concentrării strategice, depășind în același timp rezistența inițială a forței de muncă care au fost adaptate la sistemul anterior. Opinia luată de Hawking și colab. a fost că adoptarea soluției ESS a condus la o satisfacție sporită în rândul forței de muncă.

Cu toate acestea, studiile sugerează că adoptarea unei soluții de autoservire depinde în mare măsură de o primire pozitivă de către forța de muncă. În plus, succesul soluției de autoservire depinde de o interfață intuitivă cu utilizatorul și de verificarea tranzacțiilor (Marler & Dulebohn, 2005). Cercetări suplimentare indică faptul că satisfacția angajaților față de autoservire a fost influențată și de un mecanism unic de autentificare și de accesul prompt la informațiile de resurse umane (Rahim, 2006).

Ținând cont de concluziile desprinse în urma unor astfel de cercetări, portalurile Web pot fi văzute a oferi multă valoare aplicațiilor cu autoservire deoarece utilizatorii pot accesa portaluri prin intermediul browserelor Web, ceea ce prezintă un mediu familiar și confortabil - pentru utilizatori. Utilizatorii nu trebuie să învețe cum să folosească o aplicație client complet nouă și sunt familiarizați cu introducerea datelor prin formulare și vizualizări Web. În plus, atunci când interfața Web cu sistemele de management HR este redată printr-un portal Web, valoarea poate fi adăugată prin conectarea altor aplicații Web și integrarea mai strânsă cu mediul de lucru. Această integrare face ca tranziția către autoservire să fie o experiență mult mai simplă și mai coerentă pentru forța de muncă.

2 MANAGEMENTUL FORȚEI DE MUNCĂ LOTUS

IBM® Lotus® Workforce Management este un accelerator cu autoservire pentru IBM WebSphere® Portal care îmbunătățește productivitatea și performanța angajaților prin eficientizarea activităților angajaților și managerilor. Lotus Workforce Management

oferă angajaților vizualizări online personalizate ale conținutului specific, tranzacțiilor cu autoservire, aplicațiilor intranet ale companiei și aplicațiilor și serviciilor terță parte de care au nevoie pentru a funcționa mai eficient.

Lotus Workforce Management constă dintr-un număr de componente la nivel înalt care colaborează pentru a expune o mulțime de informații și procese privind resursele umane care nu sunt în mod tradițional accesibile într-un mod ușor de utilizat.

Cele două componente Lotus Workforce Management cu care utilizatorii interacționează cel mai frecvent sunt două portleturi cunoscute sub denumirea de cadru pentru lista de verificare și lista de activități unificate, UTL. Lucrând împreună, aceste două componente oferă un mijloc de lansare și finalizare a evenimentelor și activităților profilate într-un mod uniform, chiar dacă activitățile individuale pot avea loc, și se întâmplă frecvent, pe sisteme back-end disparate.

Lotus Workforce Management oferă, de asemenea, pagini și portleturi specifice care oferă managerilor o imagine de ansamblu dinamică a foilor de pontaj, a solicitărilor de concediu și a activităților generale legate de calendar pentru angajații lor.

Celelalte componente care oferă listele de verificare și funcționalitatea UTL sunt:

- o abordare inovatoare a accesului la date SAP
- un cadru de autentificare dinamic și flexibil
- IBM WebSphere Portlet Factory
- IBM WebSphere Portal și toate caracteristicile sale diferite

Următoarea diagramă arată modul în care toate UX-urile și celelalte componente colaborează în timpul execuției (Figura 1). Secțiunile care urmează diagramei descriu componentele ilustrate mai detaliat.

2.1 IBM WebSphere Portal

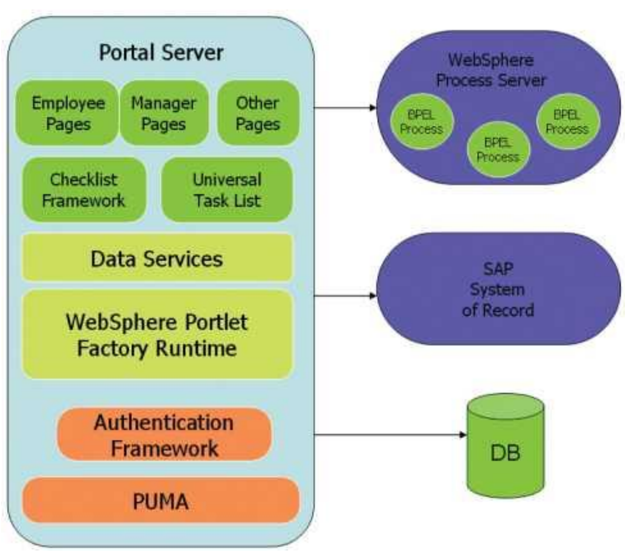
IBM WebSphere Portal furnizează mediul de rulare pentru aplicaţia Lotus Workforce Management. Pe lângă un container portlet compatibil JSR, există o serie de componente specifice atât pentru Portal, cât și pentru IBM Web Sphere Application Server, care fac ca aplicația Lotus Workforce Management rezultată să fie mai extensibilă și mai robustă. Această secțiune oferă o listă a celor mai importante dintre aceste componente, împreună cu o scurtă descriere a ceea ce fac acestea și ce părți ale Lotus Workforce Management le folosesc.

2.1.1 Registrul extensiilor de aplicație

WebSphere Application Server a activat cadrul de extensie Eclipse™ pe care îl pot folosi aplicațiile. Aplicațiile sunt extensibile atunci când conțin un punct de extensie definit și furnizează codul de procesare a extensiei pentru zona extensibilă a aplicației.

O aplicație poate fi conectată la o altă aplicație extensibilă prin definirea unei extensii care să adere la ceea ce necesită punctul de extensie țintă. Punctul de extensie poate găsi extensia nou adăugată în mod dinamic, iar noua funcție este integrată perfect în aplicația existentă. Funcționează pe baza unui modul încrucișat Platforma Java™ 2, Enterprise Edition (J2EE). Registrul de extensie a aplicației folosește formatul de descriptor al plug-in-ului Eclipse și

Figure 1. Diagram showing how all the UX and other components collaborate at run-time



interfețele de programare a aplicațiilor (API) ca mecanism standard de extensibilitate pentru aplicațiile WebSphere. Dezvoltatorii pot folosi extensiile WebSphere Application Server pentru a-și implementa funcționalitatea într-o aplicație extensibilă, care definește un punct de extensie. Acest lucru se realizează prin mecanismul de registru de extensie a aplicației.

Arhitectura aplicațiilor extensibile J2EE - urmează un design modular pentru a adăuga noi module funcționale sau pentru a înlocui modulele existente, în special de cele din afara echipei de dezvoltare de bază. Fiecare modul este o unitate conectabilă, sau un plug-in, care este fie implementat în portal, fie eliminat din aplicația J2EE utilizând un instrument de implementare care se bazează pe instrumentele standard de implementare a modulelor Web J2EE și portal. Un modul de plug-in descrie unde este extensibil și ce capacitate oferă altor plug-in-uri din fișierul plugin.xml.

de autentificare și liste de verificare Lotus Workforce Management se bazează ambele pe registrul extensiilor de aplicație pentru a oferi extensibilitatea lor dinamică.

2.1.2 PUMA

Interfața de programare a sistemului (SPI) Portal User Management Architecture (PUMA) oferă interfețe pentru accesarea profilurilor unui utilizator sau grup de portal. PUMA SPI este folosit pentru a găsi, crea, modifica și șterge utilizatori și grupuri. Informațiile de profil despre utilizatorul conectat în prezent pot fi, de asemenea, recuperate.

PUMA este utilizat pe scară largă de Lotus Workforce Management, în special de cadrul de autentificare și în toate componentele care profilează conținutul pe baza utilizatorilor conectați și a grupurilor la care utilizatorii sunt membri.

2.1.3 Credential Vault

Credential Vault este un serviciu care stochează acreditări și permite portlet-urilor să se conecteze la aplicații în numele unui utilizator. Credential Vault gestionează mai multe identități pentru portleturi și utilizatori. Folosind Credential Vault, un portlet poate prelua identitatea de autentificare a unui utilizator și poate transmite informațiile unei aplicații backend.

Credential Vault este o componentă matură și ușor de utilizat, care este esențial pentru - implementarea implicită de autentificare pe care o oferă cadrul de autentificare Lotus Workforce Management.

2.1.4 Fire portlet

Cablurile de portlet sunt utilizate pentru a direcționa fluxul de informații între portleturi care comunică între ele folosind evenimentele portlet.

Un fir conectează un eveniment de publicare la un eveniment de procesare al unui alt portlet. Când portletul sursă declanșează un eveniment sursă de eveniment are fire de ieșire, informațiile sunt propagate către portlet-urile țintă. În același timp, este invocat codul de gestionare corespunzător. În schimb, dacă se produce un eveniment care nu este conectat la nicio țintă, evenimentul este pur și simplu eliminat.

Crearea de fire este o parte a administrării paginii și necesită permisiuni de acces adecvate. Este separat de procesul de dezvoltare sau implementare de portlet, astfel încât dezvoltatorul de portlet nu trebuie să cunoască structura reală a comunicării între portlet. Portleturile de comunicare pot fi dezvoltate independent unul de celălalt, atâta timp cât sunt de acord asupra aceluiași tip de date și semantică pentru schimbul de date.

Cablajul este utilizat oriunde Lotus Workforce Management necesită portleturi pentru a comunica între ele. Cablajul nu numai că oferă mijloacele acestei comunicări, dar îmbunătățește și capacitatea utilizatorilor de a personaliza soluția, permițând ca cablarea să fie

schimbată după implementare, fără a fi nevoie de redezvoltarea aplicației de bază.

2.2 IBM WebSphere Portlet Factory

WebSphere Portlet Factory este un mediu de dezvoltare integrat (IDE) și un mediu de rulare pentru dezvoltarea aplicațiilor și portlet-urilor web Java. În timp ce WebSphere Portlet Factory are multe capabilități diferite și poate rula pe diverse platforme, am folosit WebSphere Portlet Factory pentru a crea soluții găzduite pe IBM WebSphere Portal. Majoritatea componentelor soluției Lotus Workforce Management sunt dezvoltate pe WebSphere Portlet Factory, deoarece oferă artefacte fundamentale care oferă mult mai rapid funcționalitatea necesară Lotus Workforce Management.

WebSphere Portlet Factory are o componentă de timp de proiectare și o componentă de execuție. Designerul WebSphere Portlet Factory este un plug-in Eclipse care furnizează IDE-ul pentru dezvoltarea cu WebSphere Portlet Factory. Pentru a dezvolta aplicații în WebSphere Portlet Factory, dezvoltatorii asamblează generatorii în modele și apoi construiesc leturi de porturi din modele. Modelele sunt documente XML care definesc ordinea în care sunt apelați constructorii și ce parametri sunt transferați constructorilor. Constructorii înșiși sunt fragmente de cod Java care pot face multe lucruri, de la generarea unei simple piese de HTML până la preluarea datelor de la un serviciu de la distanță. Constructorii asamblați într-un model sunt utilizați pentru a genera conținutul unei aplicații Web și un model este de obicei fie consumat de alte modele, fie implementat ca portlet. Luate împreună, modelele și constructorii dintr-un proiect WebSphere Portlet Factory din cadrul designerului au ca rezultat o aplicație web pentru implementare pe un server portal.

În timpul execuției, motorul de automatizare (un serviciu) gestionează cererile primite și, împreună cu funcționalitatea de profilare WebSphere Portlet Factory, oferă conținut profilat dinamic.

2.3 SAP

SAP este un important furnizor european de software cu sediul în Germania. Produsele SAP se concentrează în primul rând pe Enterprise Resource Planning (ERP). Produsul principal al companiei se numește SAP ERP. Versiunea actuală este SAP ERP 6.0, care face parte din SAP Business Suite. Versiunea anterioară a fost R/3 și este încă utilizată pe scară largă.

SAP ERP este una dintre cele cinci aplicații de întreprindere din SAP Business Suite. Celelalte patru aplicații sunt:

Managementul relatiilor cu clientii (CRM)
- Ajută companiile să dobândească și să păstreze clienți, precum și să obțină informații de marketing și clienți

Managementul ciclului de viață al produsului (PLM)
- Ajută producătorii cu informații legate de produs

Managementul lanțului de aprovizionare (SCM)
- Ajută companiile în procesul de recrutare a resurselor proceselor de producție și service

Managementul relațiilor cu furnizorii (SRM)
- Permite companiilor să achiziționeze de la furnizori

2.3.1 SAP în HRM

SAP HRM sau HCM (Managementul Capitalului Uman) este, de asemenea, o parte a SAP ERP și este partea de care suntem cel mai interesați, deoarece SAP este unul dintre cei mai importanți furnizori de soluții HCM. Având în vedere dominația SAP pe piață, clienții implicați și artefactele software preexistente, SAP a fost ales

ca primul sistem de înregistrare pe care Lotus Workforce Management l-ar suporta.

Cealaltă forță motrice din spatele deciziei de a sprijini SAP inițial a fost nemulțumirea generală a clienților cu privire la experiența utilizatorului atunci când interacționează cu SAP. Acest lucru este valabil mai ales în ceea ce privește versiunile mai vechi. Trecerea la o interfață mai modernă nu a fost un simplu upgrade atunci când rămâneți în suita de produse SAP, ceea ce rămâne valabil și astăzi. Soluția Lotus Workforce Management oferă o cale atractivă, neproprietariată și complementară către o interacțiune îmbunătățită a datelor, precum și potențialul de integrare cu mai multe alte sisteme prin valorificarea capabilităților de bază ale produselor WebSphere Portal și Application Server.

2.3.2 Integrare SAP

După cum sa discutat în secțiunea precedentă, SAP furnizează software de planificare a resurselor întreprinderii. Lotus Workforce Management folosește componenta HR a SAP ca sistem de înregistrare pentru funcționalitatea Self Service pentru angajați și manageri . Integrarea cu SAP de la Lotus Workforce Management este realizată prin utilizarea bibliotecii SAP Java Connector. Această bibliotecă Java Connector, SAP JCo, permite aplicațiilor dezvoltate folosind limbajul de programare Java acces la datele SAP prin apeluri de funcție de la distanță (RFC). Aceste RFC sunt în esență aplicații activate de la distanță care rulează pe un sistem SAP implementat. SAP oferă o suită de RFC care pot fi apelate pentru a efectua o varietate de operațiuni. Aceste RFC furnizate de SAP sunt cunoscute ca BAPI. Lotus Workforce Management interacționează cu aceste BAPI-uri, dar oferă și un set de RFC-uri suplimentare care sunt implementate pe un sistem SAP. Aceste RFC Lotus Workforce Management permit un grad mai mare de acces la informațiile stocate pe componenta HR a SAP.

Datele din componenta HR a SAP sunt structurate ca un set de infotipuri. Infotipurile sunt reprezentări logice ale datelor, deoarece aceste date există în cadrul componentei SAP HR. Datele la care ne referim aici sunt în esență informații legate de angajați. De exemplu, v-ați aștepta ca un sistem de management al resurselor umane să capteze date despre adresa unui angajat, detaliile de plată, informațiile de contact în caz de urgență și așa mai departe. Fiecare dintre aceste exemple este stocat pe componenta HR a SAP ca infotipuri. Fiecare infotip la rândul său poate avea un număr de subtipuri. Pe măsură ce un infotip generic devine specializat, acest infotip specializat este denumit subtip. Din nou, un exemplu poate ajuta la înțelegerea aici. Luați infotipul de adresă, această adresă poate fi de diferite tipuri, de exemplu o adresă permanentă, o adresă temporară, o adresă de vacanță și așa mai departe. Fiecare dintre aceste tipuri specializate de adresă este considerat un subtip al infotipului de adresă.

BAPI-urile SAP, aplicațiile activate de la distanță pe care le-am introdus mai sus, oferă acces la acestea în fotipuri și subtipuri, dar fac acest lucru într-un mod definit și oarecum restrictiv. Apelarea unui BAPI pentru a citi o instanță a unui infotip necesită ca un set definit de parametri să fie transmis atunci când se efectuează apelul de la distanță și, la rândul său, un set definit de valori returnate este disponibil. Valoarea returnată este disponibilă la apelarea unui BAPI pe SAP nu reflectă întreaga structură de date Infotype. Mai degrabă, se returnează un set limitat de câmpuri, care este posibil să nu îndeplinească cerințele aplicației care apelează. Să folosim un exemplu pentru a ilustra. Să spunem, de exemplu, că am vrut să citim adresa permanentă a unui angajat dintr-un sistem SAP. Când citim o adresă permanentă folosind un BAPI, avem acces doar la un subset al infotipului informat pe SAP. Deci, acolo unde un infotip de adresă permanentă pe SAP poate include 50 de câmpuri, avem acces doar la 10, de exemplu.

Din acest motiv, aplicația Lotus Workforce Management oferă o implementare a unei abordări de recuperare a tuturor datelor infotip prin apelul de funcție de la distanță. Implementarea este furnizată ca cod ABAP (limbajul de programare specific SAP) de către Lotus Workforce Management și este un RFC complet funcțional. Prin implementarea acestui cod ABAP pe un sistem SAP, se oferă acces la toate infotipurile și subtipurile disponibile pe componenta SAP HR. Acest ABAP odată implementat și configurat ca RFC, poate fi apelat de o aplicație Java la distanță folosind conectorul SAP JCo. În acest fel, orice aplicație dezvoltată folosind limbajul de programare Java are acces la toate infotipurile SAP.

Lotus Workforce Management oferă o abordare strictă a integrării cu acest RFC prin furnizarea unui generator WebSphere Portlet Factory special conceput. Acest builder, numit builder SAP Infotype, folosește generatorii SAP existenți furnizați de WebSphere Portlet Factory pentru a se conecta la SAP prin biblioteca SAP JCo Connector. După ce a stabilit o conexiune, generatorul SAP Infotype interacționează direct cu RFC-ul personalizat livrat cu soluția Lotus Workforce Management, oferind servicii pentru a crea , prelua, actualiza și șterge infotipuri pe SAP.

Folosind acest lucru și alți constructori ca bază, Lotus Workforce Management oferă un mijloc de interacțiune cu sistemul de înregistrare SAP care nu este posibil folosind abordarea tradițională BAPI.

2.4 Componente personalizate

Următoarele componente sunt cele pe care le-am dezvoltat special pentru a rezolva problemele în simplificarea experienței de acțiune a interacțiunii HRM. Aceste componente folosesc funcțiile de bază ale aplicației, așa cum sa menționat în secțiunile anterioare.

2.4.1 Cadrul listei de verificare

Când trebuie să facem sarcini care cuprind un număr de pași, lucrăm dintr-o listă de verificare. Facem acest lucru în viața de zi cu zi când lucrăm după o rețetă sau folosim o listă de cumpărături. În conținutul interacțiunii cu resursele umane, aceste liste sunt pentru sarcini precum angajarea unui nou angajat sau schimbarea stării civile. Pe măsură ce progresăm prin aceste liste, bifăm articolele finalizate. Deci, pur și simplu, o listă de verificare este o listă de activități care trebuie efectuate pentru a îndeplini o anumită sarcină. În cadrul Lotus Workforce Management, această sarcină sau eveniment poate fi orice și cuprinde o listă de activități care pot implica interacțiunea cu oamenii și aplicațiile. Un exemplu des folosit de listă de verificare este cel al evenimentului de modificare a adresei.

Pentru a extinde flexibilitatea, există multe atribute pe care activitățile le posedă:

- Ele pot fi organizate în grupuri înrudite
- Ele pot fi obligatorii sau optionale
- Ei pot avea o comandă de finalizare necesară
- Se pot integra cu diverse sisteme externe
- Ele pot exista pe diferite depozite backend

În plus, lista de verificare care conține poate:

- Fii unic sau se multiplică pentru propria persoană
  utilizator ing
- Acces restricționat la anumite grupuri
- Să-și schimbe statutul în funcție de vârstă

Atât șabloanele de liste de verificare, cât și listele de verificare în timpul zborului sunt reprezentate ca documente xml a căror stocare este furnizată și extrasă de un strat de persistență. Această reprezentare permite manipularea simplă a listelor de verificare, precum și o lizibilitate îmbunătățită a conținutului listei de verificare în afara aplicației Lotus Workforce Management.

2.4.1.1 Prezentare

Listele de verificare sunt prezentate utilizatorului de către unul dintre cele trei portleturi.

Portletul Resursele mele

Portletul Resursele mele (Figura 2) oferă utilizatorului conectat o listă profilată și clasificată de liste de verificare. Această profilare prevede direcționarea funcției, astfel încât un manager să poată exploata, de exemplu, evenimente de gestionare a resurselor, cum ar fi promovarea, care nu ar fi prezentată unui angajat.

Portletul UTL Task List

Portletul cu listă de activități al UTL afişează liste de verificare în timpul zborului care sunt deținute de utilizatorul conectat curent. Acesta este mijlocul principal al utilizatorilor de a accesa instanțe active ale listei de verificare.

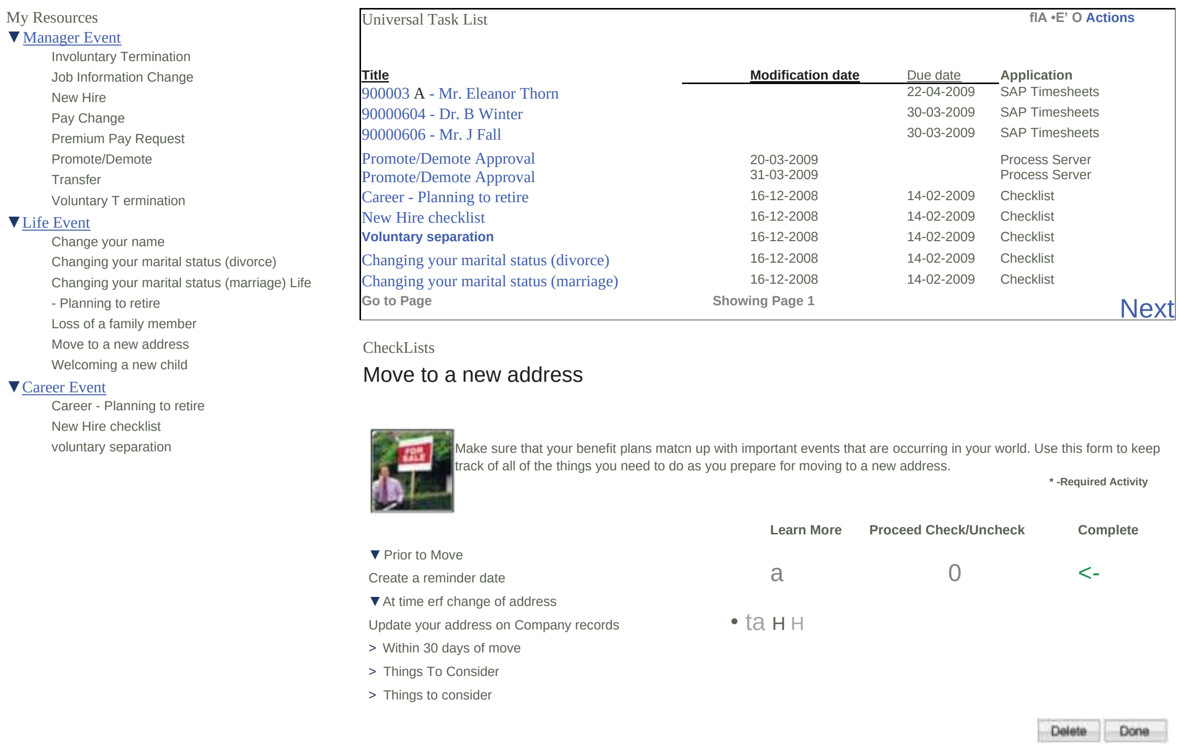
Portletul Lista de verificare

Portletul liste de verificare este responsabil pentru redarea listelor de verificare și prezentarea activităților utilizatorului. Majoritatea sarcinilor grele de aici sunt efectuate de către generatorul de liste de verificare, un artefact personalizat WebSphere Portlet Factory.

2.4.1.2 Operațiunea

Evenimente noi sunt inițiate de utilizator prin portletul Resursele mele. Un utilizator selectează pur și simplu unul dintre evenimentele clasificate și, de obicei, o nouă instanță de listă de verificare este creată și afișată în portletul listei de verificare. Dacă, totuși, evenimentul selectat este unic și preexistent, acesta este instanța preexistentă a listei de verificare care este prezentată utilizatorului. Un

Figure 2. The My Resources portlet



exemplu de un astfel de eveniment este evenimentul de schimbare a stării civile, care este unic pentru utilizator la un moment dat.

Cu lista de verificare disponibilă în portletul listei de verificare, utilizatorul poate continua cu finalizarea activităților enumerate. Activitățile nesecvențiate pot fi finalizate în orice ordine, iar activitățile neobligatorii pot fi marcate ca finalizate de către utilizator sau pur și simplu ignorate. În orice etapă, utilizatorul poate salva starea listei de verificare și poate continua să facă alte lucruri.

Pentru a reveni la o listă de verificare în timpul zborului, utilizatorul utilizează în mod obișnuit portletul listă de activități UTL. La selectarea sarcinii necesare din acest portlet, portletul listei de verificare restabilește starea anterioară a listei de verificare și lucrul poate continua.

Fiecare activitate individuală dintr-o listă de verificare își deleagă funcția unui operator de activitate. Manipulatorii de activitate pot fi la fel de simpli ca cei care gestionează URL-uri care gestionează redirecționarea către o altă pagină de portal sau la fel de complexi ca un handler pentru a interacționa cu un motor de flux de lucru.

Lotus Workforce Management este livrat cu un număr de handlere predefinite, inclusiv cele pentru interacțiunea cu modelele WebSphere Portlet Factory și redirecționările paginilor portal. Gestionarele suplimentare pot fi adăugate cu ușurință și dinamic prin implementarea unei clase de extensie sau adăugate static odată cu crearea unui nou model WebSphere Portlet Factory.

Așa cum în viața reală, pe măsură ce timpul trece, starea în cazurile listei de verificare complete se modifică, subcomponenta listei de verificare a cadrului listei de verificare rulează pe un program configurabil și vizitează pe rând fiecare listă de verificare în timpul zborului.

Pentru fiecare instanță, compară ora actuală cu timpul creării listei de verificare și, pe baza unui set de valori configurabile de client, schimbă starea listei de verificare și/sau trimite alerte prin e-mail către părțile specificate.

2.4.2 Lista unificată de activități

Portletul listă de activități UTL agregează sarcini și activități din mai multe sisteme într-o singură interfață de utilizator. Utilizatorii WebSphere Portal accesează portletul cu listă de activități unificate pentru a finaliza aceste sarcini și activități pentru a avansa fluxurile de lucru.

2.4.2.1 Prezentare

UTL prezintă o interfață simplă și ușor de înțeles pentru utilizatorul de afaceri, precum și o gamă largă de opțiuni de configurare pentru un utilizator de nivel administrativ. Ca și în cazul tuturor componentelor majore utilizate în Lotus Workforce Management , UTL este, de asemenea, flexibil și extensibil dinamic. Unele dintre capabilitățile sale sunt enumerate în tabelul următor în funcție de rolul utilizatorului (Tabelul 1).

Sarcinile prezentate utilizatorului sunt acelea pe care furnizorii individuali de sarcini decid că utilizatorul este eligibil să le vadă (Figura 3). Acest lucru poate însemna pur și simplu că utilizatorul este proprietarul sarcinii, ca în cazul unei sarcini de listă de verificare sau că utilizatorul este unul dintre potențialii proprietari ai unei sarcini de proces găzduite de WebSphere Process Server.

2.4.2.2 Operațiunea

Când portletul cu listă de activități este încărcat, acesta determină atributele utilizatorilor conectați prin PUMA, Portal User Management Architecture, SPI. Dispeceratul central de sarcini transmite apoi aceste informații fiecăruia dintre furnizorii de sarcini enumerați. Apoi, este responsabilitatea individuală a furnizorului de sarcini să returneze o listă de sarcini relevante pentru sortare și afișare. În versiunea curentă există furnizori de sarcini pentru task-uri Checklist, task-uri IBM WebSphere Process Server și task-uri de flux de lucru SAP.

Utilizatorul poate selecta acum orice sarcină din listă. Fiecare tip de sarcină este gestionat de un portlet cu detaliile sarcinii a cărui lansare este configurabilă de utilizator. Am văzut deja că portlet-ul listei de verificare oferă UI cu detaliile sarcinii pentru sarcinile listei de verificare și, în timp ce o interfață UI generică este furnizată pentru tipurile de sarcini din cutie, modelul de utilizare ar fi că portleturile de detalii ar fi în mare măsură specifice sarcinii și trebuie dezvoltate de către client de la caz la caz.

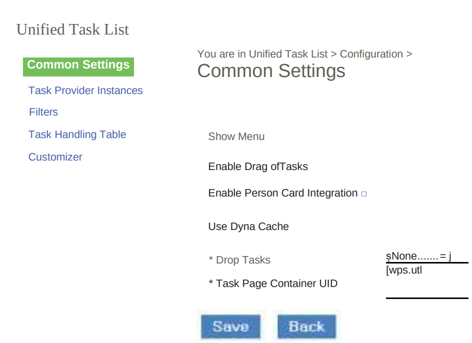
2.4.3 Autentificare

Soluția de autentificare Lotus Workforce Management a fost concepută pentru a oferi un cadru dinamic și extensibil pentru conectarea unică între aplicația Lotus Workforce Management rezidentă în portal și depozitul de resurse umane la alegere din backend. Are o abordare generică a autentificării , care permite modificarea dinamică a mecanismului de autentificare, fără impact observabil asupra

Table 1. UTL capabilities

Role	Task
All	add task list providers at runtime via the portlet configuration view
All	enable the filtering and sorting of the aggregated task list
Administrator	enable or disable caching
Administrator	configure how task pages should be launched

Figure 3. Unified task list



utilizatorului final. Cadrul cuprinde în mare parte artefacte ale serverului WebSphere Portal cu artefacte client WebSphere Portlet Factory însoțitoare pentru a permite utilizarea acestuia în aplicațiile de bază ale fabricii de portlet.

Cadrul folosește implementarea de către WebSphere Application Server a cadrului de extensie Eclipse și acesta este cel care permite flexibilitatea și extensibilitatea soluției . Mecanismele de autentificare suplimentare pot fi adăugate la serverul de aplicații și acestea sunt detectate automat de portul de administrare a autentificării Lotus Workforce Management . Acest portlet permite apoi administratorului să aleagă un nou mecanism de autentificare și să - configureze setările acestuia, fără nicio modificare a codului pentru implementarea preexistentă.

Un broker de autentificare, implementat ca serviciu WebSphere Portal, este singurul punct de contact între aplicația Lotus Workforce Management și mecanismele de autentificare conectabile . Acest lucru permite dezvoltarea aplicațiilor fără a fi legate de un anumit mecanism de autentificare.

2.4.3.1 Identități

Există trei artefacte principale când vine vorba de autentificare și identificare între aplicația Lotus Workforce Management și backend-ul HR. Acestea sunt acreditările utilizate pentru autentificarea cu sistemul portal, acreditările utilizate pentru autentificarea cu acel backend și identificatorul angajatului în backend-ul HR.

Următoarele secțiuni descriu fiecare dintre aceste artefacte pe rând și explică utilizatorului Lotus Workforce Management modul în care acestea interoperează la suprafața informațiilor.

2.4.3.2 Autentificare portal

În mod implicit, WebSphere Portal utilizează mecanismul de autentificare bazat pe formular personalizat al IBM WebSphereApplication Server pentru a solicita utilizatorilor identitatea. Utilizatorii își introduc ID-ul de utilizator și parola în portletul de conectare sau ecranul de conectare al portalului. Are suport pentru multe alte tipuri, inclusiv SSL, formulare personalizate și autentificare terță parte cu Tivoli® Access Manager, de exemplu.

2.4.3.3 Număr de personal SAP

În SAP, angajații sunt identificați, dar numărul lor de personal, un șir unic la nivel de sistem, care este utilizat în majoritatea interacțiunilor cu sistemul de backend SAP. Numărul de personal furnizat backend-ului asigură că informațiile despre angajat specifice acelui număr de personal sunt returnate solicitantului. De exemplu, un apel pentru a obține o adresă va returna doar informații despre adresă pentru numărul de personal transmis apelului pentru a obține adresa. Există parametri temporali și alți parametri standard care afectează și informațiile returnate, dar în sensul acestei secțiuni ne interesează doar numărul de personal.

2.4.3.4 Autentificare backend

Evident, înainte de a putea prelua informații din sistemul de resurse umane, cererea trebuie să fie autentificată . Deoarece soluția noastră este bazată pe Java, folosim SAP Java Connector pentru a vă conecta la backend-ul SAP. Metodele de conectare ale conectorului java necesită acreditări pentru a autentifica cererile și, ulterior, pentru a returna informații. Conectorul Java - acceptă SSO cu nume de utilizator și parolă și bilete de conectare. De asemenea, acceptă certificate x509. În timp ce cadrul de autentificare Lotus Workforce Management este suficient de flexibil pentru a găzdui pe toate acolo, și mai mult, implementarea de autentificare out-of-box folosește combinația comună de nume de utilizator și parolă. Numele de utilizator nu are nicio legătură cu numărul de personal. Este folosit doar pentru a se autentifica cu backend și pentru a determina drepturile de autorizare. În funcție de

drepturile numelui de utilizator, informațiile despre mai mult de un număr de personal pot fi preluate sau modificate.

2.4.3.5 Interoperare

WebSphere Portal stochează informații despre utilizatorii săi într-un registru de utilizatori, iar accesul la acest registru este oferit în mod programatic prin PUMA, Portal User ManagementArchitecture, SPI. Soluția noastră folosește registrul de utilizatori WebSphere Portal și

componenta sa seif de acreditări pentru a oferi un mecanism de conectare unică între aplicația Lotus Workforce Management și backend-ul HR.

Mapăm numărul de personal SAP la un tribut din registrul utilizatorilor Portal. Aceasta oferă legătura dintre identitatea utilizatorului în Portal și identitatea acestuia în SAP. În mod independent dacă acest link, stocăm acreditările de conectare SAP în seiful de acreditări al Portalului. Acreditările stocate sunt determinate de tipul de mapare ales de administratorul portalului. Maparea implicită este n-1 în cazul în care mai mulți utilizatori de portal se conectează la SAP cu aceeași autentificare partajată. Cealaltă mapare acceptată de mecanismul de autentificare a numelui de utilizator și a parolei este o mapare 1-1 în care fiecare utilizator al portalului are propriile acreditări SAP în seif.

Aceste mapări oferă două căi de rulare distincte la conectarea inițială la aplicația Lotus Workforce Management: maparea

n-1
- Nu există nicio provocare a acreditării, deoarece doar administratorul poate seta parola. Dacă parola este setată și validă, utilizatorul nu observă nimic. Dacă parola este invalidă (nesetată sau expirată de exemplu), utilizatorului i se prezintă un mesaj de eroare personalizabil.

1-1
- cartografiere

Dacă în seif există o autentificare validă pentru utilizator, acesta va merge fără probleme la aplicația Lotus Workforce Management . Dacă parola este invalidă, utilizatorului i se prezintă o provocare . La finalizarea cu succes a provocării, noua acreditare validă este păstrată în seif, iar utilizatorul continuă la aplicația Lotus Workforce Management.

Provocarea este determinată de mecanismul de autentificare utilizat, iar în cazul implementării implicite a numelui de utilizator și a parolei, provocarea este câmpul familiar de introducere a textului dual pentru numele de utilizator și parola. Cadrul permite orice tip de provocare atâta timp cât mecanismul de autentificare însoțitor poate gestiona acreditările returnate.

2.4.4 Constructorii

Un set de constructori WebSphere Portlet Factory pe care l-am dezvoltat și lansat cu soluția Lotus Workforce Management. Acești constructori au fost creați pentru a oferi capabilități de dezvoltare rapidă a aplicațiilor pentru dezvoltatorul Portlet Factory, care creează în special portleturi HR. Constructorii înșiși sunt împărțiți în trei mari categorii:

1. Constructorii de baze
2. Constructorii SAP
3. Constructori de liste de verificare

Generatorii de liste de verificare fac parte din cadrul listei de verificare discutat anterior și oferă o soluție pentru aplicațiile de tip flux de lucru ușor care rulează pe WebSphere Portal. Constructorii SAP și constructorii de bază sunt proiectați special pentru a construi portleturi HR folosind date din SAP. Secțiunile care urmează discută fiecare categorie mai detaliat.

2.4.4.1 Constructorii de baze

Constructorii de bază furnizați cu Lotus Work - Force Management oferă în esență două servicii de bază pentru constructorii SAP. În primul rând, constructorii de bază funcționează ca un punct de integrare cu Cadrul de autentificare. Strâns cuplat cu serviciile oferite de Authentication Framework, generatorul de acreditări Lotus Workforce Management va determina dacă un utilizator a furnizat deja acreditări valide pentru a accesa SAP. Dacă nu sunt prezente acreditări valide, utilizatorului i se va cere să introducă un nume de utilizator și o parolă pentru SAP. Odată ce aceste acreditări sunt verificate, constructorul va stoca apoi aceste valori în seiful de acreditări WebSphere Portal. În al doilea rând, generatorul

Lotus Workforce Management Base va oferi acces la o serie de date valoroase de la SAP la un model Portlet Factory dezvoltat folosind generatorii SAP Lotus Workforce Management. Aceste date sunt informații de bază despre utilizatorul conectat, care pot fi solicitate de mai multe ori pe durata de viață a aplicației. Acest constructor Lotus Workforce Management Base va prelua informații relevante printr-un apel unic către SAP, va stoca informațiile în variabile locale și va face aceste informații disponibile printr-un set de metode publice care pot fi apelate de alți constructori din model.

2.4.4.2 Constructori SAP

Constructorii SAP livrați cu Lotus Workforce - Management urmăresc să facă abstracție de la complexitatea apelării apelurilor de funcție la distanță pe SAP. Cinci constructori sunt incluși în această categorie de constructori cu funcții specializate la

- Citiți datele din tabel pe SAP
- Efectuați operațiuni de creare, preluare, actualizare și ștergere (CRUD) asupra datelor HR pe SAP
- Furnizați un strat de prezentare pentru funcțiile de acces la date enumerate mai sus

Generatorul SAP Infotype este unul dintre - constructorii de bază din această categorie. Responsabil pentru efectuarea operațiunilor CRUD pe datele HR menționate mai sus, acest constructor este conceput pentru a fi utilizat de către analistul de afaceri care nu are cunoștințe specifice de lucru cu API-uri SAP cunoscute sub numele de BAPI. Crearea unei aplicații web sau a unui portlet care interacționează cu SAP ca sistem HRM ar necesita, de obicei, cunoștințe de specialitate despre BAPI-urile SAP. Logica inteligentă din cadrul constructorului SAP Infotype înlătură această sarcină de la dezvoltator, dând putere analistului de afaceri să dezvolte portleturi SAP HR în doar câteva minute.

Această categorie de generator SAP nu trebuie confundată cu generatorii SAP livrați cu produsul WebSphere Portlet Factory însuși. Creatorii SAP de la WebSphere Portlet Factory sunt generatori de acces la date brute care necesită ca utilizatorul să fie calificat în lucrul cu BAPI-urile SAP atunci când dezvoltă o aplicație web. Acești constructori au cu siguranță un loc în spațiul de dezvoltare a aplicațiilor web SAP, dar generatorii SAP Lotus Workforce Management au o valoare deosebită atunci când folosesc SAP ca sistem de management al resurselor umane. Din punct de vedere tehnic, generatorii SAP Lotus Workforce Management au o dependență de constructorul SAP WebSphere Portlet Factory și, de fapt, folosesc generatorul SAP Function Call livrat cu WebSphere Portlet Factory. Această dependență este, desigur, prin proiectare, utilizând poolingul de conexiuni deja implementat de Portlet Factory.

3 CONCLUZIE

În această lucrare am descris motivațiile din spatele dezvoltării soluției Lotus Workforce Management; dorința unei soluții personalizabile, nevoia de ușurință a integrării și cerința de extensibilitate. Am arătat cum au fost îndeplinite fiecare dintre aceste obiective și ce tehnologii și active au fost utilizate pentru a crea Lotus Workforce Management. Pe parcursul proiectului ne-am străduit să reutilizam cât mai mult posibil din componentele stivei de bază. Atât WebSphere Portal, cât și WebSphere Portlet Factory ne-au oferit o cantitate semnificativă de funcționalități imediate, de exemplu, caracteristica de gestionare a utilizatorilor a Portalului și setul de caracteristici SAP din Portlet Factory. WebSphere Portal și WebSphere Portlet Factory au oferit, de asemenea, capacitatea de a personaliza și extinde Lotus Workforce Management. Cadrul de extensie Eclipse din

Portal și arhitectura constructor/model din Portlet Factory sunt poate cele mai pertinente exemple ale capacității de personalizare și extindere a Lotus Workforce Management.

Următoarele secțiuni enumeră câteva dintre experiențele echipei în timpul acestui proiect și oferă o perspectivă asupra direcției viitoare de lucru asupra Lotus Workforce Management.

3.1 Lecții învățate

Dezvoltarea soluției Lotus Workforce Manage a implicat o echipă relativ mare de dezvoltatori, unii cu experiență în Java, alții cu SAP și alții cu Portal. Pe parcursul proiectului ne-am confruntat cu problemele obișnuite cu care se confruntă echipele de dezvoltare, precum și cu unele mai specifice. Această secțiune își propune să împărtășească un rezumat al acestor probleme.

3.1.1 Achiziția de cunoștințe

Pe parcursul acestui proiect am avut experiență în domeniul SAP în două domenii cheie ale SAP; aria funcțională a resurselor umane din SAP și dezvoltarea Advanced Business Application Programming, ABAP, limbajul similar COBOL folosit pentru dezvoltarea pe SAP.

Aceste abilități ne-au permis să dezvoltăm funcționalitatea rezidentă SAP de care aveam nevoie și să administrăm sistemele SAP pe care le-am folosit pentru testare. Cu toate acestea, chiar și cu o astfel de expertiză la bord, a fost încă mult efort implicat în determinarea informațiilor de care aveam nevoie pentru a interacționa cu SAP la nivelul pe care ne-am dorit. Experiența resurselor noastre SAP ne-a permis să extragem aceste informații mai rapid, dar achiziția de cunoștințe a fost încă ceva care a durat mai mult decât se anticipase inițial.

3.1.2 Experiența utilizatorului

Scopul principal al acestui proiect a fost de a eficientiza accesul la datele de HR. Prezentarea unor astfel de date către utilizatorul final, precum și căile de acces la aceste date, este unul dintre cele mai importante mijloace de realizare a acestei raționalizări. Prin utilizarea Listei de activități universale, a portlet-ului Resursele mele și a cadrului însoțitor al listei de verificare, precum și a paginilor de portal tematice, simțim că am atins cu succes acest obiectiv privind experiența utilizatorului.

Ca întotdeauna, unele lucruri se scurg, însă, în cazul nostru, cea mai evidentă dintre acestea este necesitatea ca un utilizator să salveze în mod special o listă de verificare pentru a persista. Ar fi mai bine dacă activitățile ar putea fi salvate automat la finalizare. Astfel, ar preveni ca utilizatorii să-și piardă starea dacă ar uita să salveze manual o listă de verificare înainte de a trece mai departe.

Lecția aici este că implicarea cu experiență a resurselor UX în toate etapele proiectului și mai ales la început și la sfârșit este neprețuită.

3.1.3 Testare

După cum am arătat, soluția Lotus Workforce Management cuprinde o serie de componente colaboratoare utilizate atât în timpul proiectării, cât și în timpul executării. Ambele tipuri de componente au prezentat propriile provocări din punct de vedere al testării.

Generatorii de timp de proiectare au trebuit să fie testați pentru integrarea cu restul artefactelor WebSphere Portlet Factory și, de asemenea, pentru integrarea cu generatorii WebSphere Portlet Factory pe care sunt construite unele dintre ele.

Componentele de rulare, atât cele produse prin WebSphere Portlet Factory, cât și cadrul de autentificare, au trebuit în mod firesc să fie testate de sistem și de performanță în ansamblu. Dezvoltarea unui cablaj de testare și alocarea defectelor descoperite s-au dovedit a fi cele mai supărătoare aspecte aici din cauza numărului de

piese în mișcare.

Atunci când treceți printr-un proiect similar în viitor, efortul de planificare și implementare va fi depus pentru sistemul și performanța componentelor mai mari izolate înainte ca întreaga soluție să fie supusă acestor teste.

REFERINȚE

Barron, M. (2002). *Autoservirea bazată pe web de vânzare cu amănuntul nu este doar pentru clienți, ci este pentru angajați.* Chicago: Internet Retailer.

Hawking, P., Stein, A. și Foster, S. (2004). e-HR și Self Service pentru angajați: un studiu de caz al unei organizații din sectorul public din Victoria. *Probleme în informarea științei și tehnologiei informației, 1* . Lotus®, este o marcă comercială sau o marcă comercială înregistrată a IBM Corporation și/sau Lotus Development Corporation în Statele Unite, în alte țări sau ambele.

Marler, JH și Dulebohn, JH (2005). Un model de acceptare a tehnologiei de autoservire a angajaților. *Cercetare în managementul personalului și al resurselor umane, 24,* 137-180. doi:10.1016/S0742- 7301(05)24004-5

Rahim, MM (2006). *Înțelegerea adoptării și impactului sistemelor de afaceri electronice B2E: lecții învățate din experiența unei universități australiane* . Melbourne, Victoria, Australia: Universitatea Monash. 5 Mărci comerciale Informațiile despre mărcile comerciale sunt furnizate pentru a identifica termenii care sunt rezervați exclusiv utilizării de către proprietar.

Tivoli® și WebSphere® sunt mărci comerciale ale IBM Corporation în Statele Unite, în alte țări sau ambele.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Web Portals 2(1), editat de Greg Adamson și Jana Polgar, pp. 22-36, copyright 2010 de Information Science Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 30
Evaluarea aplicabilității tehnologiilor web semantic în domeniul resurselor umane

Valentina Janev
Institutul Mihajlo Pupin, Serbia

Sanja Vranes
Institutul Mihajlo Pupin, Serbia

ABSTRACT

Pentru a face față provocărilor actuale ale economiei internetului S și pentru a fi competitive pe o piață globală, întreprinderile își adaptează constant procesele de afaceri și își ajustează sistemele informaționale. În acest articol, autorii analizează aplicabilitatea și beneficiile utilizării tehnologiilor semantice în sistemele informaționale contemporane. Folosind un studiu de caz ilustrativ al implementării tehnologiilor web semantic în sectorul resurselor umane la Institutul Mihajlo Pupin, această lucrare arată modul în care cele mai recente tehnologii semantice ar putea fi utilizate cu sistemele de informare pentru întreprinderi și sistemele de management al conținutului întreprinderii existente pentru a asigura căutarea și recuperarea semnificativă a expertizei pentru utilizatorii interni, precum și pentru integrarea în spațiul european de cercetare și nu numai.

INTRODUCERE

Pentru a face față provocărilor economiei formative actuale și pentru a fi competitive pe piața globală, întreprinderile își adaptează constant procesele de afaceri și își ajustează sistemele informaționale. În timp ce în anii 1990

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch030

companiile s-au concentrat pe implementarea sistemelor cu funcții re-automatizate pentru a oferi beneficii specifice interne, piața actuală solicită noi aplicații și o mai bună integrare în cadrul și între organizații. În zilele noastre, -sistemele de informare ale întreprinderilor moderne reprezintă o interconexiune de sisteme eterogene, cum ar fi cadrele, sistemele de management al cunoștințelor, planificarea

resurselor întreprinderii, bazele de date, software-ul de date.

case, etc. Resursele sunt mai des distribuite pe mai multe site-uri, necesitând astfel utilizarea diferitelor tehnologii și abordări pentru accesul și recuperarea datelor/documentelor.

Tehnologiile semantice oferă standarde și structuri care permit ca informațiile să fie descrise într-un mod care surprind ceea ce este, ce înseamnă și cu ce este legată, totul într-o formă care poate fi citită de mașină. Acest lucru le permite mașinilor, precum și oamenilor să înțeleagă, să împărtășească și să raționeze cu ei în momentul execuției. Tehnologiile Web Semantic (SW) sunt concepute pentru a extinde capacitățile informațiilor de pe Web și pentru a permite sistemelor întreprinderii să fie conectate în rețea în moduri semnificative. Acest lucru deschide noi perspective care depășesc cu mult abordările tradiționale ale managementului informațiilor.

În articolul de față vom defini mai îndeaproape tehnologiile semantice și Web-ul semantic, apoi, folosind un studiu de caz ilustrativ al implementării tehnologiilor Web semantic la Institutul Mihajlo Pupin (Belgrad, Serbia), vom discuta despre tranziția de la modelele mai vechi de management al informației la noi moduri de integrare a datelor și de valorificare a diversității resurselor folosind tehnologiile Web semantic. Pentru a localiza tipurile de probleme pe care tehnologiile semantice le pot rezolva, vom analiza colecția W3C de Studii de caz și cazuri de utilizare și vom discuta gradul de adoptare a tehnologiilor Web semantic în practică.

CADRUL DE CERCETARE

Web-ul semantic este unul dintre domeniile cu cea mai rapidă dezvoltare din sectorul TIC și, ca atare, este examinat constant de oamenii de știință și profesioniștii IT . Cea mai mare parte a activității academice, până în prezent, s-a concentrat pe câștigurile publice globale ale adoptării tehnologiilor SW (Alani et al., 2008) și, într-o măsură semnificativă, au neglijat nevoile de dezvoltare și migrare a industriei pentru a face față provocărilor SW.

Având în vedere această situație, lucrarea de față se va concentra pe:

- Prezentând o scurtă prezentare a domeniilor cheie de aplicare ale tehnologiilor Web semantic și un rezumat al beneficiilor obținute din acestea (pe baza analizei colecției W3C de Studii de caz și cazuri de utilizare), care va oferi o imagine a stării actuale a implementării tehnologiei SW și a nevoilor acesteia în sectorul dezvoltării industriale și
- Prezentarea rezultatelor unui studiu de caz al utilizării tehnologiilor semantice pentru integrare și căutare și regăsire semnificativă a datelor de expertiză, ca exemplu al noilor abordări ale integrării datelor și - managementului informației.

Fundal web semantic

Web-ul semantic a fost conceput de Tim Bern ers-Lee, inventatorul World Wide Web (Web), iar acum este perfecționat și mai mult de către cercetători și vizionari din cadrul World Wide Web Consortium (W3C), pe care îl conduce Berners-Lee. În (Berners-Lee, Hendler, & Lassila, 2001), Web-ul Semantic este definit ca „... .o extensie a Web-ului actual în care informației i se oferă un sens bine definit, permițând mai bine computerelor și oamenilor să lucreze în cooperare”. Principalul organism de standardizare, W3C, a fost creat în octombrie 1994, pentru a „conduca World Wide Web-ul la potențialul său maxim prin dezvoltarea protocoalelor comune care să-i promoveze evoluția și să îi asigure interoperabilitatea”.

Web-ul semantic este o extensie a web-ului convențional bazată pe limbajul de marcare hipertext (HTML) și limbajul de marcare extensibil (XML). Un limbaj de marcare este un set de etichete de marcare utilizate pentru a descrie paginile web. Un document Web HTML conține etichete HTML și text simplu. XML este un limbaj de marcare generic pentru descrierea structurii datelor. Spre deosebire de HTML, nici setul de etichete, nici semantica XML nu sunt fixate. XML poate fi astfel utilizat pentru a deriva limbaje de marcare prin specificarea etichetelor și a relațiilor structurale. Limbile Web semantic, într-adevăr, folosesc sintaxa XML. De când Web-ul Semantic a fost conceput, numeroase tehnologii web au fost acceptate ca standarde sau

recomandări de către Activitatea Web Semantică a W3C (Ayers, 2009). În încercarea de a structura și relaționa aceste tehnologii, Berners-Lee a prezentat mai multe versiuni ale arhitecturii Web semantic în care aceste tehnologii au fost stratificate într-o așa-numită stivă de limbaje din ce în ce mai expresive pentru specificarea metadatelor (Gerber, van der Merwe și Barnard, 2008). Pe scurt, W3C recomandă implementarea Web-ului Semantic în straturile de tehnologii și standarde Web în care stratul Aplicație ar trebui dezvoltat deasupra stratului Ontologie, care la rândul său este dezvoltat peste stratul RDF (Resource Description Framework). RDF este un limbaj de uz general pentru reprezentarea informațiilor pe Web. Acesta definește un cadru în care comunitățile independente pot dezvolta vocabulare care se potrivesc nevoilor lor specifice și pot împărtăși vocabulare cu alte comunități. Pentru a împărtăși vocabulare, sensul termenilor trebuie specificat în detaliu. Descrierile acestor seturi de vocabular sunt numite Scheme RDF. O schemă definește semnificația, caracteristicile și relațiile unui set de proprietăți, iar aceasta poate include constrângeri asupra valorilor potențiale și moștenirea proprietăților din alte scheme. Limbajul RDF permite fiecărui document care conține metadate să clarifice ce vocabular este utilizat, atribuind fiecărui vocabular o adresă Web. Schema RDF folosește referințe Uniform Resource Identifier (URI) pentru denumire. Referința URI este un șir care reprezintă un URI, adică numele sau adresa unei resurse abstracte sau fizice de pe Web. Ontology Web Language (OWL) facilitează o mai mare interpretare automată a conținutului Web decât cea susținută de RDF și RDF Schema, oferind un vocabular suplimentar împreună cu semantică formală.

W3C nu prescrie modalități de implementare a aplicațiilor semantice, iar stratul web semantic cake (vezi W3C, http://www.w3 .org/2007/03/layerCake.png) nu este o stivă tehnologică în sensul inginеresc. După standardizarea RDF și stratul Ontologie, au fost depuse în ultimii ani eforturile de cercetare principale ale comunității Semantic Web. la: standardizarea tehnologiilor (WSDL - Web Service Description Language și SAWSDL - SemanticAdnotations for W SDL and XML Schema, recomandate în 2007) pentru dezvoltarea Serviciilor Web Semantice și furnizarea de instrumente care sporesc interoperabilitatea; dezvoltarea limbajelor de reguli (SWRL - Semantic Web Rule Language, RuleML), dezvoltarea Rule Interchange Format (RIF) și furnizarea de motoare (raționament și regulă ontologie) care îmbunătățesc raționamentul; îmbunătățirea OWL și inventarea de noi formalisme de reprezentare a cunoștințelor.

Tehnologii și procese de cunoaștere în EIS tradițional

O întreprindere este o entitate economică juridică independentă, înființată cu scopul de a desfășura anumite activități comerciale cu rezultate pozitive. În funcție de tipul activităților economice primare , distingem întreprinderile producătoare, întreprinderile de vânzare cu amănuntul, întreprinderile de servicii, întreprinderile publice etc. Activitățile economice primare ale unei întreprinderi definesc și structura proceselor de afaceri ale întreprinderii sale. De exemplu, procesele de afaceri ale unei organizații de cercetare și dezvoltare (R&D) vor diferi ușor de procesele de afaceri ale unei companii de retail. În linii mari, fluxurile de informații ale întreprinderii ar putea fi împărțite în fluxuri externe și interne. Fluxurile externe sunt direcționate către clienți, furnizori, parteneri și alte persoane juridice. Fluxurile interne sunt rezultatele schimbului de informații și ale interacțiunilor de afaceri dintre angajații din cadrul întreprinderii. Ambele tipuri de procese formează împreună procesele de afaceri ale întreprinderii, cum ar fi:

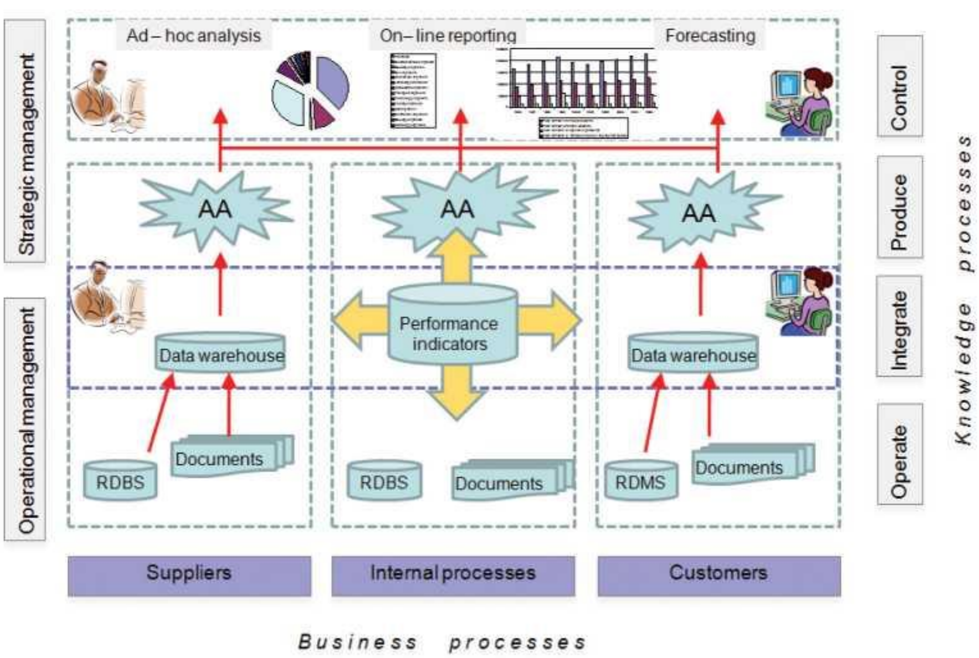
marketing, vânzări, cumpărare, asistență pentru clienți, cercetare și dezvoltare, producție și management.

După cum se arată în Figura 1 (Janev & Vranes, 2005), procesele de management al întreprinderii pe verticală pot fi împărțite în procese operaționale de afaceri și procese strategice de afaceri. Procesele operaționale de afaceri care au ca scop desfășurarea activităților zilnice într-un mod eficient și eficient se bazează pe baze de date tranzacționale (DB). La cel mai de jos nivel (Layer 1 din Figura 1), sistemele de management al resurselor întreprinderii (ERP) integrează și automatizează toate aspectele activităților operaționale de afaceri, de la producție și depozitare până la vânzări și finanțe. Construite în jurul unei baze de date centralizate sau distribuite, sistemele ERP sunt adesea păstrate ca sisteme de back office pentru gestionarea fluxurilor de informații interne. Funcționalitățile integrate ale sistemelor ERP asigură conexiunea promptă a angajaților cu clienții, furnizorii sau partenerii. Tehnologiile informaționale care au un rol integrator la nivel de întreprindere sunt (Layer 2 din Figura 1): depozitul de date
tehnologii, soluții de colaborare, portaluri, management de documente, soluții de flux de lucru și alte soluții bazate pe ontologie și orientate SOA. În timp ce managerii de la nivel operațional sunt preocupați de optimizarea fluxurilor de lucru, reducerea costurilor și utilizarea resurselor, managerii strategici (Layerele 3 și 4 din Figura 1) sunt preocupați de stabilirea unei bune poziții pe piață, îmbunătățirea satisfacției clienților, îndeplinirea obiectivelor de afaceri și crearea de profit, protecția și dezvoltarea capitalului intelectual etc. sunt utilizate prognoza și urmărirea performanței. Sistemele de informații executive, numite și sisteme de Business Intelligence (BI), includ aplicații de sprijin pentru decizii, tehnici de cercetare operațională, tehnologii de producere a cunoștințelor și sisteme de măsurare a performanței întreprinderii (Colomo-Palacios, Hernandez-Lopez, Garcia-Crespo și Paniagua-Martin, 2009).

Forțele motrice pentru dezvoltarea EIS

Pentru a crește eficiența proceselor de afaceri, organizațiile externalizează procesele de afaceri către furnizorii de servicii sau folosesc tehnologiile informaționale pentru a transfera complet procesul front-end către autoservirea clienților și vânzarea automată cu amănuntul a bunurilor digitale, fără nicio interferență umană din partea furnizorului. Noi modele

Figure 1. Relating information and knowledge technologies to business processes in traditional EIS



organizaționale, cum ar fi o „organizație virtuală" (Cruz-Cunha & Putnik, 2009), ai cărei membri își leagă competențele de bază individuale (Lahti, 1999) prin acorduri de partajare a costurilor și a riscurilor, astfel încât organizația virtuală integrată să poată acționa ca o entitate unică mai mare, invocând provocări precum interoperabilitatea, managementul interoperabilității și integrarea heterogeneității. De aici putem observa importanța crescândă a aplicațiilor inter-organizaționale (trans-organizaționale) ale sistemelor informaționale ale întreprinderilor, în special în contextul e-business (Nayak, Bhaskaran și Das, 2001). Aceasta include aspecte dinamice în legăturile externe, de ex. cu privire la funcționalitatea oferită și/sau cu privire la părțile colaboratoare. Pentru a oferi soluții integrate, în ultimul deceniu au apărut noi abordări, tehnologii și arhitecturi (Gu, Xia & You, 2006) care includ ontologii, servicii Web și tehnologia componentelor , tehnologia fluxului de lucru, arhitectura orientată pe servicii, arhitectura model - drined, Grid Computing, etc. inginerie și modul în care cercetătorii și - practicienii le folosesc în practică.

EVALUAREA APLICABILITĂȚII TEHNOLOGILOR WEB SEMANTICE

Noile tehnologii sunt de obicei supuse experimentelor , rafinamentului și testării din ce în ce mai realiste și exhaustive. Acest tip de strângere de informații, care privește dincolo de ceea ce este imediat evident și încearcă să analizeze ramificațiile unei anumite tehnologii într-un mod cât mai larg și de lungă viziune posibil, este cunoscut sub denumirea de *evaluare a tehnologiei* (Braun, 1998). De obicei, se bazează pe diferite metode de prognoză, cum ar fi extrapolarea, opinia experților (metoda Delphi) și modelarea, analiza cost-beneficiu și analiza impactului încrucișat. Înainte de a încorpora o anumită tehnologie într-un sistem sau subsistem, multe dintre companiile mai mari și agențiile guvernamentale din lume folosesc o măsură numită *nivelul de pregătire a tehnologiei.* La cel mai de jos nivel, cercetătorii încep să traducă datele științifice în cercetare aplicată și dezvoltare. La nivel mediu, ei testează sistemul prototip (sau tehnologia) într-un mediu real, iar la cel mai înalt nivel, integrează noua tehnologie într-un sistem existent.

Cu scopul de a oferi o imagine actualizată a aplicabilității și adoptării tehnologiilor Web semantic în practică, am analizat colecția de Studii de caz și cazuri de utilizare W 3 C Web semantic (www.w3.org/2001/sw/sweo/public/UseCases/). W3C, principalul organism de standardizare pentru Web-ul semantic, a înființat o colecție de studii de caz și cazuri de utilizare pentru Web-ul semantic în 2007, pe baza unui sondaj în întreprinderi realizat de SW Education and Outreach Interest (SWEO; www.w3.org/2001/sw/sweo/). „Studiile de caz" includ descrieri ale sistemelor care au fost implementate în cadrul unei organizații și sunt acum utilizate într-un mediu de producție. „Cazurile de utilizare" includ exemple de sisteme prototip construite care nu au fost încă utilizate în practici. În momentul scrierii acestui articol, baza de date stochează 40 de intrări, în care 27 sunt studii de caz.

Pentru o mai bună înțelegere a utilizabilității tehnologiilor SW în aplicații reale, am folosit analiza încrucișată pentru a găsi relații între variabile, cum ar fi *zona de activitate a întreprinderii,* zona *de aplicare a tehnologiilor SW,* tehnologiile *SW utilizate* și *Beneficiile tehnologiilor SW.* Cercetătorii folosesc de obicei analiza tabelară încrucișată, cunoscută și sub denumirea de analiză a tabelului de contingență, pentru a analiza categoria (nominal

scara de măsurare) date. O tabelare încrucișată este un tabel cu două (sau mai multe) dimensiuni care înregistrează frecvența respondenților cu

Table 1. Semantic Web technologies' application

Status	Definition
Data integration	Data integration is a process of retrieving, merging and storing of data originated in heterogeneous, expanding set of corporate/public data sources using ontologies and web services.
Semantic Search	Semantic search is based on methods (i.e. faceted-based) that aim to augment and improve traditional search results by using not just words, but concepts and logical relationships.
Content discovery	Semantic content discovery is based on using taxonomies and ontologies for describing different types of content and for dynamic linking between content items.
Semantic annotation	Semantic annotation is a process of assigning unambiguous meaning to resources (e.g. assigning types to single terms or semantic relations to pairs of terms) in order to enable a more efficient discovery mechanism.
Social networks	W3C standards, natural-language processing, statistical analysis, graph analysis capabilities and other technologies are used to help people track, discover, and share content around topics they are interested in, thus forming social networks.
Natural language interfaces	W3C standards, natural-language processing, machine learning methods are used to provide natural, human-like interaction with the computer.
Service integration	Adding semantics to Web services with the aims to augment service integration i.e. discovery, composition, ranking, selection and mediation of services.

caracteristicile specifice descrise în celulele tabelului. Obiectivul nostru principal a fost să identificăm tehnologiile W3C SW aplicate într-un anumit domeniu de aplicație (vezi Tabelul 1) și beneficiile obținute. Rezultatele sunt rezumate în tabelul 2.

Privind *zona de activitate* a primitorilor înregistrați în colecția W3C a Web-ului semantic Studii de caz și cazuri de utilizare, am constatat că 37,5% dintre companii sunt instituții publice. Mai departe, 17% dintre aplicații sunt aplicații de e-guvernare, 12,5% sunt aplicații pentru sectorul sănătății, în timp ce doar 7% sunt aplicații pentru știința vieții. Analizând problemele tehnice rezolvate prin folosirea tehnologiilor semantice și comparându-le după frecvența de apariție, am obținut următoarea listă (vezi și Tabelul 2): integrare de date (65%), căutare (42%), portal (40%), descoperire de conținut (25%), adnotare semantică (25%), rețele sociale (10%), gestionare a conținutului (7,5%), modelare naturală (7,7%) (7,5%) (7,5%), personalizare (maining). interfețe de limbă (5%) și integrarea serviciilor (5%). Tehnologiile semantice sunt de departe cele mai des folosite pentru integrarea datelor și pentru a îmbunătăți căutarea. Cu toate acestea, conform acestor statistici, ele au potențialul de

Table 2. Relating Benefits of SW to SW technologies used

	23 - DSR	22 - IS	10 - ECR	6 - INR	4 - P	4 - RRC	2 - RTM
34-RDF(S)	18	20	10	6	4	2	1
25- in-house voc.	13	13	8	3	2	2	
18- public voc.	11	11	4	3	3	2	1
20- OWL		11	5	2	1	2	
14- SPARQL	11	7	4	4	2	2	1
6- Rules	3	2	2		1	1	
4- SKOS	2	2	1		1	1	1
3- RDFa	3		1		1	1	1
2- GRRDL	1	1			1		
1- WSMO	1						1

Legend: DSR - Data share and re-use data; IS - Improved search; ECR - Explicit content relation; INR - Ident. new relation; P - Personalization; RRC - Rapid response to change; RTM - Reduced time to market.

personalizare/compunere dinamică a serviciilor și, prin urmare, de a construi arhitecturi flexibile.

Analiza noastră a indicat, de asemenea, unele dintre *beneficiile* pe care organizațiile utilizatorilor finali le obțin prin utilizarea -tehnologiilor SW, inclusiv partajarea și reutilizarea datelor (57,5%), căutare îmbunătățită (55,5%), modelare incrementală (27,5%), relația explicită a conținutului (25%), identificarea de noi relații (15%), generare dinamică de conținut (10%) (12%), generare rapidă de conținut (10%) (12%), model deschis de personal (10%). schimbare (10%), timp redus de lansare pe piață (5%) și automatizare (5%). Din rezultatele prezentate în Tabelul 2, este evident că tehnologiile SW sunt foarte potrivite pentru partajarea și reutilizarea datelor, precum și pentru căutarea cunoștințelor. Folosind tehnica de navigare fațetată, bazele de cunoștințe ar putea fi căutate în text integral, precum și filtrate și sortate folosind relații semantice. Analizând tehnologiile SW care au fost aplicate, această analiză a arătat că, în comparație cu RDF(S), care este utilizat în aproape toate aplicațiile de integrare a datelor, OWL este utilizat în mai puțin de jumătate. Este interesant de observat că SPARQL Protocol și RDF Query Language (SPARQL), care este un limbaj de interogare standard pentru RDF, sunt mai exploatate pentru integrarea datelor, adică potrivirea sintactică a diferitelor scheme de cunoștințe, decât pentru interogare și regăsire. Funcția de căutare și descoperire de conținut se bazează atât pe vocabularele publice, cât și pe cele interne. Este încurajator faptul că, pe lângă tehnologiile SW mature (RDF și OWL), tehnologii precum OWL-S și Web Service Modeling Ontology (WSMO) care sunt încă în proces de standardizare sunt considerate a fi utilizate pentru integrarea serviciilor.

Unul dintre beneficiile raportate este că „tehnologiile semantice fac relațiile de conținut explicite și, prin urmare, procesabile automat”. Web-ul semantic este o extensie a Web-ului convențional și, prin urmare, conținutul existent ar trebui să fie disponibil și pe Web-ul semantic. În acest scop, W3C a recomandat mai multe tehnologii, inclusiv mecanismul Gleaning Resource Descriptions from Dialects of Languages (GRRDL), RDFa și microformate. În plus, atât comunitatea de cercetare, cât și sectorul comercial oferă diverse instrumente de adnotare semantică și de învățare ontologiei pentru conversia online a conținutului nestructurat existent pe web într-un format ușor de înțeles de computere. Cu toate acestea, acest proces nu este banal și, în general, nu este o sarcină ușor de rezolvat.

IMPLEMENTAREA TEHNOLOGILOR WEB SEMANTICE: UN STUDIU DE CAZ AL INSTITUTULUI MIHAJLO PUPIN

Procesul de afaceri al unei organizații moderne (cum ar fi Institutul Mihajlo Pupin - MPI) în domeniul tehnologiilor informației și comunicațiilor - sectorul TIC, este unul foarte complex și este condus, pe de o parte, de factorii „pool” de piață și de relațiile cu industria (sectorul public și privat) și, pe de altă parte, de factorii „push” științei, nevoile și așteptările societății (sectorul public). Deoarece MPI efectuează cercetări aplicate în sectorul TIC, cu rezultate direct aplicabile în industrie, profită de aceasta și realizează cu succes transfer de tehnologie din mediul academic în industrie. Fiind cel mai de preț bun, în afară de artefactele de cunoaștere și procesele de afaceri standardizate, resursele de cunoștințe MPI includ resursele umane creative și cunoștințele și experiența explicite și tacite ale acestora. Întrucât carta de inovare a organizațiilor de cercetare și dezvoltare necesită un accent diferit de cel al altor tipuri de organizații, în special, pentru a promova accesul deschis la -cunoștințele și experiența extinsă a resurselor umane, explicite și tacite, este necesară ajustarea semnificativă a soluțiilor și practicilor standard de management al informațiilor pentru a se potrivi nevoilor acestora.

În această secțiune, vom discuta în ce măsură tehnologiile semantice pot răspunde acestor nevoi specifice.

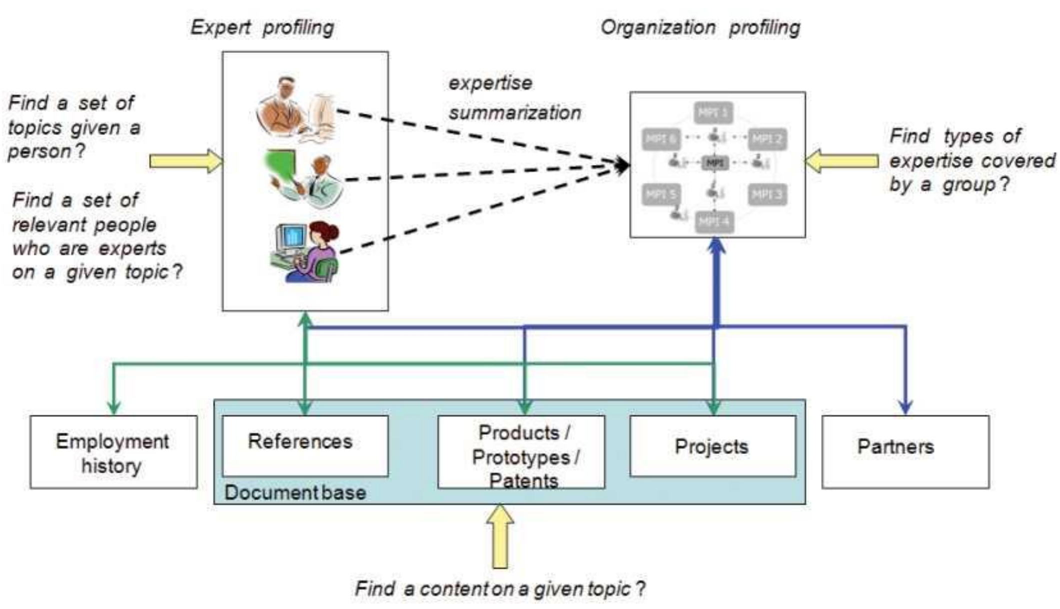
Managementul cunoștințelor în sectorul HR

Sistemele de management al cunoștințelor (KMS) sprijină toate aspectele procesării și partajării cunoștințelor, inclusiv extragerea, reprezentarea și recuperarea cunoștințelor. KMS în domeniul HR ar trebui să răspundă provocărilor precum managementul entităților din domeniul HR (unități organizaționale, oameni, locuri de muncă, competențe) prin înregistrarea continuă a cunoștințelor experților, profilarea expertizei și prin construirea de depozite de competențe orientate către comunitate, analiza deficitului de expertiză, planificarea și dezvoltarea expertizei etc. Ar trebui să răspundă la întrebări precum cele prezentate în Figura 2.

În 2008, MPI a introdus sistemul *SAP® Enterprise Resource Planning* (ERP) și, prin urmare, a integrat procese interne legate de managementul materialelor, vânzări și distribuție, contabilitate financiară și de management, management uman, management de proiect etc. *SAP® Human Capital Management* (SAP HCM; www.sap.com), care face parte din SAP ERP, sprijină managementul resurselor umane de bază, procese sau management al angajaților , managementul timpului sau managementul - beneficiilor de bază. salarizare și raportare juridică. SAP HCM acoperă întregul ciclu de viață al unui angajat, de la recrutare, formare, dezvoltare, desfășurare până la pensionare și astfel permite urmărirea mișcărilor angajaților și urmărirea adecvată a schimbărilor în structura organizațională. Sprijină managementul competențelor și oferă managerilor și profesioniștilor în resurse umane opțiuni de raportare și analiză care oferă o perspectivă în timp real asupra calificărilor angajaților .

În timpul introducerii sale (Janev, Dokic, Minic & Vranes, 2008), sa concluzionat că trebuie făcute modificări considerabile în soluția standard SAP HCM pentru a îndeplini cerințele specifice MPI și standardele de asigurare a calității ISO 9001 adoptate (Mihajlo Pupin Institute , 2004). Modificările vizează, în primul rând, specificul structurii organizatorice a MPI și, în al doilea rând, specificul datelor de resurse umane din sectorul cercetării. Luând în considerare recomandările Ministerului sârb al Științei pentru compilarea dosarelor Cercetătorilor (Consiliul Științific Național Sârb, 2008), datele de bază ale angajaților SAP au fost completate cu date specifice mediilor de cercetare

Figure 2. Expert profiling vs. organization profiling



științifică, inclusiv: abilități și experiență științifică și profesională , informații despre angajamente în proiecte cu detalii despre roluri și competențe, realizări științifice (brevete/articole), alte soluții științifice (brevete/articole), lucrări științifice/articole. etc. În prezent, acest sistem stochează informațiile pentru aproximativ 450 de angajați actuali MPI și istoricul complet al angajării a 900 de angajați MPI din 1960 până în prezent. Baza de cunoștințe stabilită cu privire la rezultatele și realizările profesionale și științifice ale angajaților este utilizată de personalul departamentului de resurse umane în fiecare zi pentru diferite scopuri de raportare.

În ceea ce privește managementul expertizei, dezavantajul acestei abordări este că profilurile personale rezultate se bazează pe expertiza autodeclarată. Această abordare este predispusă la erori, deoarece experții sunt de obicei subiectivi/părtinitori și reticenți în a-și actualiza fișierele în mod regulat. De asemenea, listele de calificări cheie create manual nu pot fi o descriere exhaustivă a domeniilor de expertiză ale persoanei. Mai departe, abordarea centrată pe date în SAP HCM nu oferă integrarea documentelor întregi, de exemplu lucrări științifice sau alte publicații care documentează expertiza angajatului. În cele din urmă, documentele de profil personal exportate sunt sub formă de document PDF fără posibilități de atribuire a unui sens explicit conținutului documentului.

Abordare bazată pe web semantic pentru profilarea și recuperarea expertizei

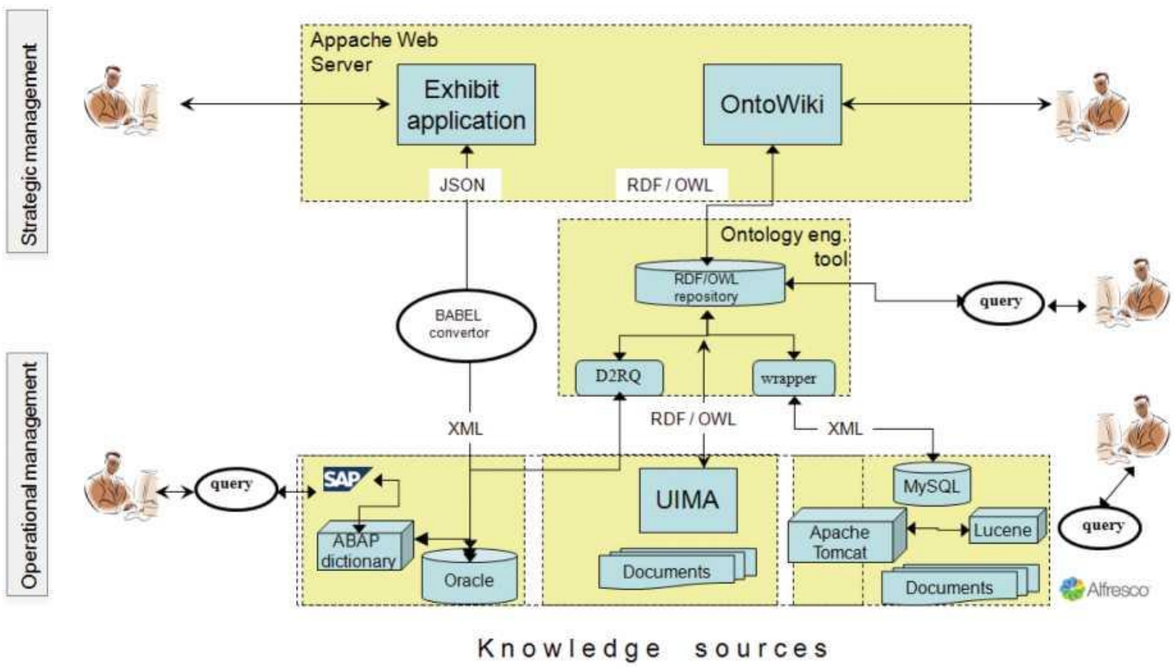
Tehnologiile Web semantic (adică, ontologiile și serviciile web semantic) oferă noi posibilități pentru integrarea datelor de expertiză a angajaților și managementul competențelor (Schmidt, & Kunzmann, 2006; Muller-Riedlhuber, 2009; Bizer, Heese, Mochol, Oldakowski, Tolksdorf, & Eckstein, 2005). În general, ontologiile corespund schemelor de baze de date generalizate alcătuite din concepte și relațiile dintre ele, care sunt relevante pentru un anumit domeniu de cunoaștere. Cu toate acestea, o ontologie nu oferă doar o schemă de bază de date pentru stocarea metadatelor, dar facilitează și adnotarea conținutului semantic, adică atribuirea semanticii unui set de surse de cunoștințe (documente) și definirea regulilor care sunt atât tratabile de mașini, cât și ușor de înțeles pentru oameni. Prin urmare, ontologiile, așa cum sa arătat în analiza de mai sus, sunt în prezent foarte des folosite pentru a construi servicii integrate de afaceri între și intra-organizație și pentru a face căutarea și regăsirea atât eficiente, cât și semnificative.

Figura 3 prezintă componentele (blocurile de bază) ale infrastructurii de cunoștințe MPI holistice propuse pentru domeniul HR. În loc să propunem un depozit de date pentru integrarea datelor/cunoștințelor (cum era practica în urmă cu 10-15 ani), sugerăm ontologii deoarece sunt forme explicite de reprezentare a cunoștințelor și au făcut ca datele instanței să fie blocate în sistemele moștenite interoperabile cu aplicații similare de pe alte site-uri. Folosind servicii de inferență, datele explicite ar putea fi verificate pentru coerență și ar putea fi, de asemenea, generate noi cunoștințe.

Infrastructura holistică de cunoștințe MPI se bazează pe trei surse de cunoștințe disparate: SAP® HCM, software-ul Alfresco open-source Enterprise Content Management (ECM) (www.alfresco.com) și cadrul UIMA (Unstructured Information - ManagementArchitecture, incubator, apache.org/uima/). Baza de documente Alfresco servește la integrarea elementelor de cunoștințe precum lucrările de cercetare publicate, documentația produselor , materialele de marketing etc. Alfresco ECM se bazează pe un set de management al documentelor (pentru a importa, clasifica, stoca, căuta, accesa și controla conținut) și servicii de colaborare. Motorul de flux de lucru Alfresco permite organizarea și automatizarea activităților procesului. În plus, Alfresco integrează serverul WebDAV și serviciul de indexare și căutare a textului integral Apache Lucene. Folosind Lucene

se poate explora conținutul documentului, precum și metadatele extrase automat și definite de utilizator. Noile funcționalități ale software-ului social (asistență prin e-mail, forum și blog) permit captarea informațiilor suplimentare valoroase despre expertiza utilizatorilor. În martie 2009, OASIS, consorțiul internațional pentru standarde deschise (a se vedea Organizația pentru Avansarea Standardelor de Informații Structurate, http://www.oasis-open .org/) a aprobat UIMA (Arhitectura de management al informațiilor nestructurate, http://incubator .apache.org/uima/) ca tehnologie standard pentru crearea componentelor textului. Acesta a fost un motiv pentru explorarea funcționalităților arhitecturii UIMA pentru analiza conținutului nestructurat în domeniul HR și introducerea componentelor de analiză a textului definite de utilizator în cea mai recentă versiune a infrastructurii de cunoștințe MPI HR.

Figure 3. The MPI human capital management solution



Pe lângă SAP® HCM și Alfresco ECM putem folosi un instrument de inginerie pentru stabilirea și gestionarea unei baze de cunoștințe ontologice. Instrumente precum *TopBraid Composer™* (www.topquad rant.com), care este unul dintre cele mai cuprinzătoare medii de modelare și dezvoltare semantică disponibile comercial, sau *editorul de Ontologie Protege și sistemul de achiziție de cunoștințe* (protege.stanford.edu) (protege.stanford.edu) pot integra și procesa în continuare documentele de profil personal exportate din SAP® HCM în baza de documente extrase din pool-ul de cunoștințe și metadatele documentate din depozitul Alfre. Această abordare permite îmbunătățirea profilurilor personale cu informații extrase automat din activitățile de afaceri ale utilizatorului.

Baza de cunoștințe ontologice MPI a fost - stabilită folosind ontologii comune precum FOAF, SIOC, DOAC, Dublin Core și altele. Pe partea de sus a acestei baze de cunoștințe, a fost montat Portalul OntoWiki care permite căutarea bazei ontologice și exportul datelor în format recunoscut pentru comunitatea mai largă a Webului Semantic.

Construirea bazei de cunoștințe ontologice MPI

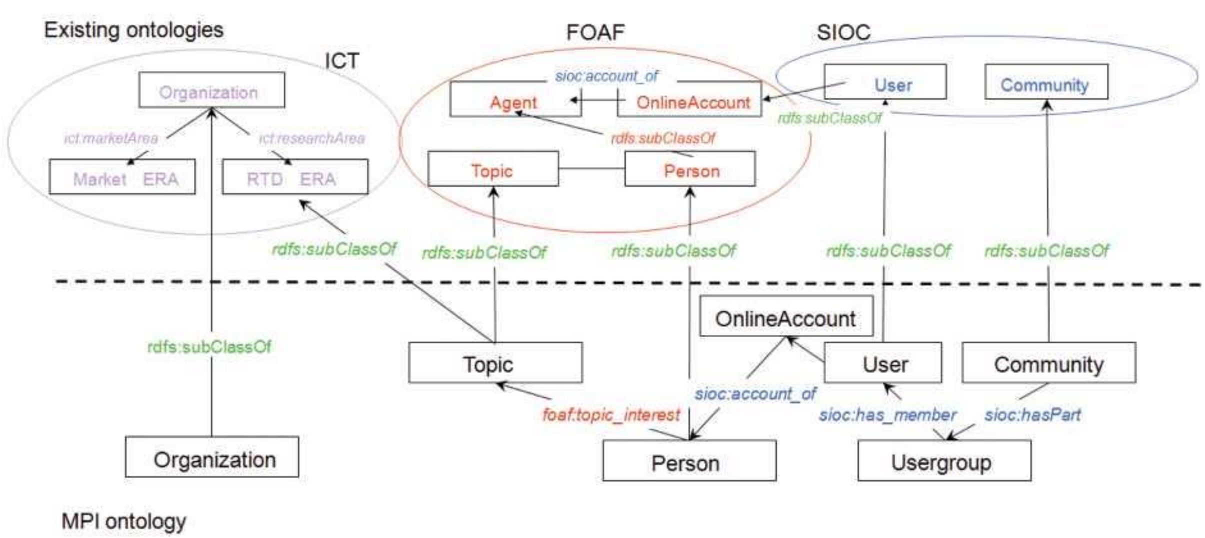
Table 3. Common public vocabularies/ ontologies applicable in the human resources domain

Vocabulary / Ontology	Definition
FOAF	Friend of a friend, a vocabulary for expressing personal profile and social networking information. It defines machine readable information/metadata for people, groups, organizations and other related concepts. Further information at: http://xmlns.com/foaf/0.1/.
DOAC	Description of a Career, a vocabulary for describing professional capabilities of workers gleaned, for example, from CVs or resumes. DOAC has been designed to be compatible with the European CV. Further information at: http://ramo-nantonio.net/doac/0.1/.
SIOC	Semantically-Interlinked Online Communities, an ontology for expressing information contained within online com-munity sites (weblogs, message boards, wikis, etc.). Further information at: http://rdfs.org/sioc/.
bibTeX	A vocabulary for describing bibliographic data. Further information at: http://zeitkunst.org/bibtex/0.1/.
ICT	ICT taxonomy for describing the ICT research areas. Further information at: http://ec.europa.eu/research/era/index_en.html.

Înainte de a importa date/documente sursă într-o bază de cunoștințe ontologice, trebuie să modelăm baza de cunoștințe ontologice într-un mod care să fie optimizată pentru căutarea și regăsirea expertizei semantice. Ontologiile publice comune relevante pentru construirea unui sistem de găsire a expertizei în domeniul TIC sunt prezentate în Tabelul 3.

Figura 4 ilustrează interoperabilitatea dintre ontologia MPI și vocabularele/ontologiile publice. Principalele „componente” ale ontologiei MPI sunt definite ca subclase ale conceptelor publice *(foaf:Person , foaf:Organization , foaf:Document, foaf:PersonalProfileDocument, doac:Education, doac:Skill, doac:Experience),* în timp ce legăturile/relațiile dintre componente sunt definite ca sub-*foaf:interproperties/foaf:properties, foaf:topic, foaf: foaf:primaryTopic, foaf:homepage* , etc. Clasele și proprietățile suplimentare specifice MPI sunt definite manual cu elemente din Schema RDF (www.w3.org/TR/rdf-schema/) sau definite automat prin facilitățile de cartografiere ale mediului de inginerie în timpul importului de date din baza de date relațională. Ca rezultat, baza de date ontologică este un set de ontologii publice interconectate și ontologii interne în format RDF/OWL, așa cum se arată cu

Figure 4. Reusing existing ontologies



următorul cod:

```
<owl:Ontology rdf:about="">
<owl:imports rdf:resource="http://
www.imp.com/publications.owl"/ >
<owl:imports rdf:resource="http://
www.institutepupin.com/projects .
owl"/>
<owl:imports rdf:resource="http://
www.imp.com/ict.owl"/ >
<owl:imports rdf:resource="http://
www.wiwiss.fu-berlin.de/suhl/bizer/
D2RQ/0.1"/>
<owl:imports rdf:resource="http://
purl.org/dc/elements/1.1/"/>
<owl:imports rdf:resource="http://
purl.org/dc/terms/"/>
<owl:imports
rdf:resource="file:/C:/TopBraidCompos
er/WorkSpace/DOAC/doac01.rdf"/>
<owl:imports rdf:resource="http://
www.w3.org/2004/02/skos/core"/ >
<owl:imports rdf:resource="http://
xmlns.com/foaf/0.1/"/>
<owl:imports rdf:resource="http://
www.institutepupin.com/Researchers .
owl"/>
<owl:versionInfo
rdf:datatype="
http://www.w3.org/2001/
XMLSchema#string"
>Creat cu TopBraid Composer</
owl:versionInfo>
</bufniță:Ontologie>
```

Pentru a profila activitățile MPI cu subiectele relevante pentru domeniile MPI ICT am inițiat Ierarhia MPI Business Topic cu următoarele subiecte: Informații și Informatică, Automatizare și Control, Senzori și Măsurători, Telecomunicații, Managementul Traficului și Robotică. Subtemele subiectului Informații și Informatică sunt: Sisteme informaționale de afaceri, Comunicații, Baze de date, Managementul documentelor, DSS și inteligență artificială, Groupware și colaborare , Web semantic, Arhitecturi de sistem etc.

Extragerea datelor de expertiză din surse nestructurate

Aplicând programarea procedurală, UIMA ConceptMapper Annotator poate fi folosit pentru a extrage informații din documente nestructurate (de exemplu, lucrări publicate, rapoarte de proiect) și pentru a le converti în instanțe RDF. Pentru a extrage subiecte de interes ale experților din documentele lor de lucru (publicații și rapoarte de proiect), am folosit taxonomia CISTRANA ICT European ResearchArea. Noile proprietăți *ict:topic_interest_project* și *ict:topic_interest_reference* au fost definite ca subproprietăți ale *foaf:topic_interest.* În plus, am inclus în modelul dicționarului UIMA o taxonomie specifică domeniului care clasifica abilitățile informatice ale experților în ceea ce privește capacitatea de utilizare a instrumentelor/tehnologiilor. Noile proprietăți precum *ict:useModellingTool, ict:useDBMS, ict:useOperatingSystem, ict:useSoftwareSolution* etc. au fost definite ca subproprietăți ale *doac:skill.* Ieșirea exportată din componenta de analiză a textului definită de utilizator arată după cum urmează:

```
<ict:Person rdf:ID="ID_1526">
<Global_ID rdf:datatype="http://
www.w3.org/2001/
XMLSchema#integer">1526</Global_ID>
<ict:topic_interest_project
rdf:resource=" http://www.institute-
pupin.com/ict.owl#Semantic_Technologi
es"/ >
<ict:topic_interest_reference
```

```
  rdf:resource="http://www.institute-
pupin.com/ict.owl#Imaging_Image_Proce
ssing_Pattern_Recognition"/ >

  <ict:useOperatingSystem
rdf:resource=" http://www.institutepu-
pin.com/skills.owl#Windows"/ >
  <ict:useDBMS   rdf:resource="http://
www.institutepupin.com/skills.owl#MS_
SQL_Server"/>
  <ict:useSoftwareSolution
rdf:resource=" http://www.institutepu-
pin.com/skills.owl#SAP_ERP"/ >

  </ict:Person>
```

Căutarea în baza de cunoștințe ontologice MPI

Profilul de expertiză este o tehnică de identificare și clasificare a cunoștințelor și expertizei indivizilor. Presupunând că sursele de informații descrise anterior ar putea oferi o mulțime de date despre expertiza unui angajat, am prezentat

- *imp:PersonalProfileDocument,* bazat pe clasa *foaf:PersonalProfileDocument* care își propune să integreze toate datele de expertiză pentru un angajat și
- *imp:RnDProfile* care servește la deducerea profilului R&D al unei organizații.

Folosind relații semantice precum *foaf:topic_interest* , *foaf:primaryTopic* , *doac:organization* pot fi stabilite legături între -clasele *imp:Person*, *imp:Organization*, *imp:PersonalProfileDocument*, *ict:RTD_ERA* și se poate răspunde la întrebări precum cele prezentate în Figura 2 folosind limbajul SPARQL pentru RDFL.

Figura 5 oferă un exemplu de căutare a experților cu calificări „Analiză de sistem” în zona „Tehnologii semantice” atunci când interogarea SPARQL este rulată interactiv prin editorul de interogări SPARQL din TopBraid Composer.

O modalitate mult mai confortabilă de a interoga baza ontologică este, totuși, utilizarea gratuită a instrumentelor open-source, cum ar fi OntoWiki (on-towiki.net), pentru a îmbunătăți căutarea, analiza și recuperarea expertizei. OntoWiki (Auer, 2008) folosește SPARQL pentru a accesa bazele de date subiacente. Folosind instrumentul OntoWiki (vezi Figura 6), datele de expertiză RDF/OWL pot fi căutate în text integral (vezi panoul „Căutare” din colțul din stânga sus), răsfoite folosind relații semantice (vezi panoul „Clase” din colțul din stânga jos) și căutate folosind metoda de navigare fațetă (vezi panoul „Filtru” din partea dreaptă).

CONCLUZIE

Studiul prezentat în acest articol analizează starea actuală și tendințele în Web-ul Semantic și discută despre adoptarea Web-ului Semantic

Figure 5. SPARQL sample query against the ontological knowledge base

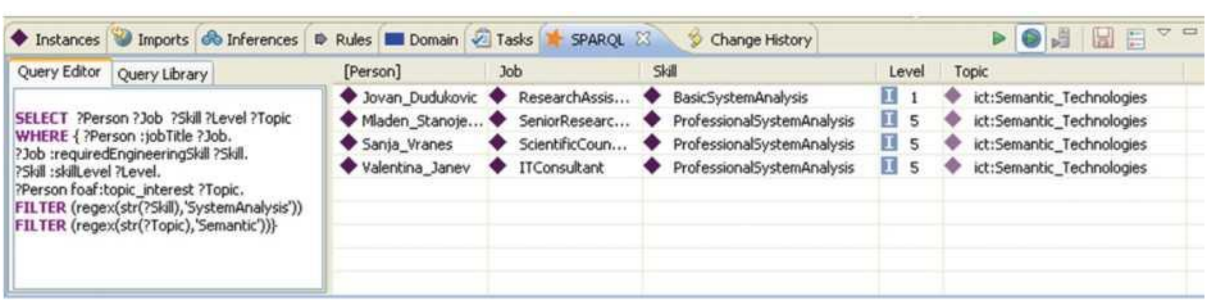
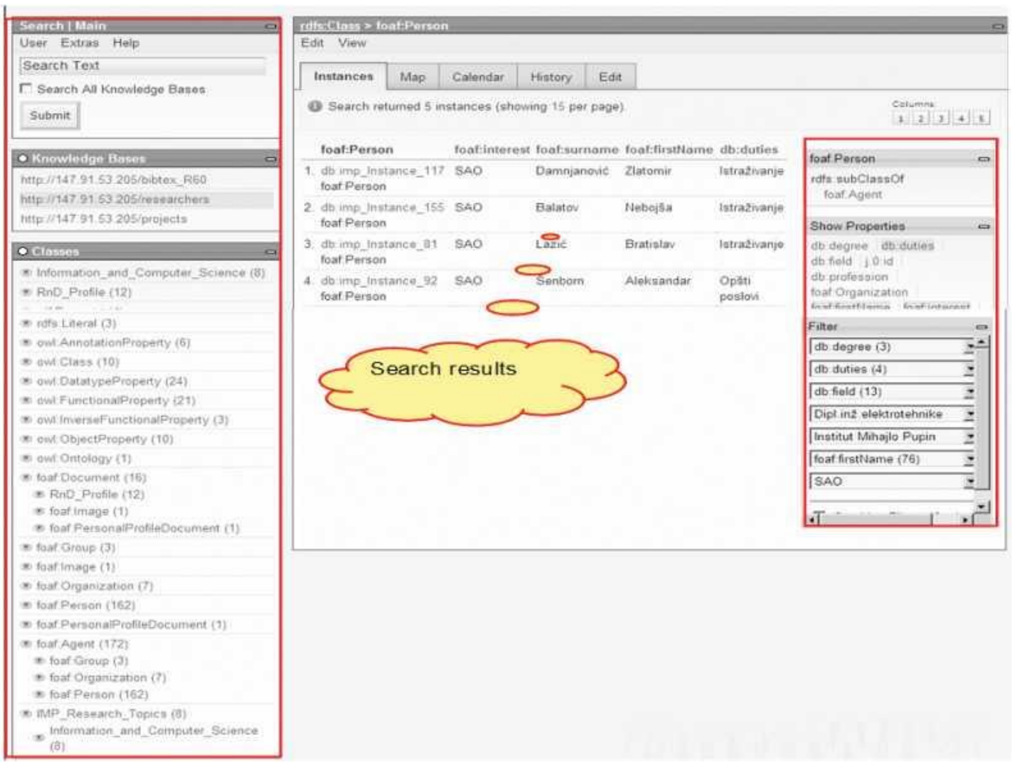


Figure 6. Expertise search with OntoWiki



tehnologii în practică. Rezultatele analizei au arătat că tehnologiile bazate pe semantică și-au sporit relevanța atât în lumea cercetării, cât și în lumea afacerilor în ultimii ani. W3C, împreună cu universități și organizații de cercetare IT și în cooperare cu marile companii de software și agenții guvernamentale, a acceptat deja multe specificații, linii directoare, protocoale, software și instrumente care stau la baza realizării viziunii Web Semantic. Întreprinderile inovatoare - (Institutul Mihajlo Pupin, de exemplu) interesate să capteze noi oportunități de pe Web-ul semantic și, de asemenea, să dezvolte noi modele de afaceri, introduc deja tehnologii semantice care facilitează integrarea și interoperabilitatea datelor, precum și îmbunătățirea căutării și descoperirea conținutului. Având în vedere beneficiile de pe urma introducerii aplicațiilor SW, primii adoptatori analizați din colecția W3C de Studii de caz și cazuri de utilizare raportează că tehnologiile SW sunt utile pentru partajarea și reutilizarea datelor, pentru a îmbunătăți căutarea și pentru a stabili relații explicite de conținut.

Din studiul de caz prezentat de Institutul Mihaj lo Pupin și din analiza generală, putem concluziona că tehnologiile Web Semantic își găsesc drumul către aplicații și că, în loc să fie o altă problemă de cercetare, tehnologiile Web Semantic au apărut ca soluții pentru noile cerințe și provocări ale viitoarelor sisteme informatice ale întreprinderilor.

CONFIRMARE

Această lucrare a fost susținută parțial de al - șaptelea Program-cadru al UE (HELENA - Învățământul superior care duce la cariere științifice și de inginerie, Pr. Nr.: 230376) și parțial de Ministerul Științei și Dezvoltării Tehnologice al Republicii Serbia (Pr. Nr.: TR-13004).

REFERINȚE

Alani, H., Chandler, P., Hall, W., O'Hara, K., Shad bolt, N. și Szomszor, M. (2008). Construirea unui Web Semantic Pragmatic. *IEEE Intelligent Systems*, (mai/iunie): 61-68. doi:10.1109/MIS.2008.42

Auer, S. (2008). Metode și aplicații ale Web-ului semantic social. În S. Vranes (Ed.), *Web semantic*

și/sau Web 2.0: competitiv sau complementar? (p. 100-128). Belgrad, Serbia: Mintea academică.

Ayers, D. (2009). The State of the Semantic Web, Part 1. *IEEE Internet Computing*, (ianuarie/februarie): 86-89. doi:10.1109/MIC.2009.6

Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001, 1 mai). Web-ul semantic. *științific american.* Preluat de pe http://www.sciam.com/article . cfm?id=web-ul-semantic

Bizer, C., Heese, R., Mochol, M., Oldakowski, R., Tolksdorf, R., & Eckstein, R. (2005). Impactul tehnologiilor web semantic asupra - proceselor de recrutare a locurilor de muncă. În *Proceedings of International Conference Wirtschaftsinformatik (WI 2005),* Bamberg, Germania.

Braun, E. (1998). *Tehnologia în context: - evaluarea tehnologiei pentru manageri.* Londra: Routledge.

Colomo-Palacios, R., Hernandez-Lopez, A., Garcla-Crespo, A., & Paniagua-Martin, F. (2009). Evaluarea Performanţei Personalului în TIC. O revizuire a modelelor de guvernanță și maturitate. În M.
M . Cruz-Cunha, JE Quintela Varajâo, & LA Martins do Amaral (eds.), *Proceedings of the CENTERIS - Conferința internațională a conferinței privind sistemele de informare a întreprinderilor,* Ofir, Portugalia (pp. 425-437).

Cruz-Cunha, MM și Putnik, GD (2009). Medii pentru integrarea întreprinderilor virtuale. *International Journal of Enterprise Information Systems* , *5* (4), 71-87.

Gerber, A., van der Merwe, A., & Barnard, A. (2008). O arhitectură web semantică funcțională. În S. Bechhofer, M. Hauswirth, J. Hoffmann, & M. Koubarakis (Eds.), *The Semantic Web: Research and Applications* (LNCS 5021, pp. 273-287).

Gu, W., Xia, G. și You, W. (2006). Integrarea cunoștințelor întreprinderii prin Web semantic. În Tjoa, AM, Xu, L. și Chaudhry, SS (eds.), *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems (Vol. 205*, pp. 203-212). Heidelberg, Germania: IFIP doi:10.1007/0-387-34456-X_20

Janev, V., Bokic, A., Minic, M. și Vranes, S. (2008). Managementul cunoștințelor în sectorul HR al organizațiilor de cercetare și dezvoltare. *WSEAS Transactions on Information Science & Applications*, *5* (7), 1160-1169.

Janev, V. și Vranes, S. (2005). Rolul soluțiilor de management al cunoștințelor în procesele de afaceri ale întreprinderilor. *Journal of Universal Computer Science, 11(4~),* 526-545.

Lahti, RK (1999). Identificarea și integrarea competențelor de bază la nivel individual și organizațional. *Journal of Business and Psychology , 14(1),* 59-75. doi:10.1023/A:1022906400927

Muller-Riedlhuber, H. (2009). Dicționarul european de aptitudini și competențe (DISCO): un exemplu de scenarii de utilizare pentru ontologii. În *Proceedings of I-KNOW '09 andI-SEMANTICS '09*, Graz, Austria (p. 467-479).

Nayak, N., Bhaskaran, K. și Das, R. (2001). Întreprinderi virtuale - Elemente de bază pentru e-Business dinamic. În MEOrlowska și M. Yoshikawa (eds.), *Proceedings of the Workshop on Information Technology for Virtual Enterprises* . Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society.

Schmidt, A., & Kunzmann, C. (2006). Către o ontologie de dezvoltare a resurselor umane pentru a combina managementul competențelor și învățarea la locul de muncă îmbunătățită prin tehnologie. În R. Meersman, Z. Tahiri, & P. Herero (eds.), *On the Move to Meaningful Internet Systems 2006: OTM 2006 Workshops. Partea I. Primul Atelier de Conținut de Ontologie și Evaluare în Întreprindere* (LNCS 4278, pp. 1078-1087).
Consiliul Științific Național Sârb. (2008). Ministerul Științei din Serbia. Regulamentul privind procedura și modalitatea de evaluare și - declararea cantitativă a rezultatelor cercetării cercetătorilor. *Sluzbeni glasnik Republike Srbije, 16* (38).

Institutul Mihajlo Pupin. (2004). *Documentația sistemului de control al calității.* Belgrad, Serbia: Institutul Mihajlo Pupin.

Această lucrare a fost publicată anterior în Information Resources Management Journal (IRMJ), volumul 23, numărul 3, editat de Mehdi Khosrow-Pour, pp. 27-42, drepturi de autor 2010 de către IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 31
Prognoza talentului uman folosind tehnicile de clasificare de data mining

Hamidah Jantan
Universiti Teknologi MARA și Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaezia

Abdul Razak Hamdan
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaezia

Zulaiha Ali Othman
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaezia

ABSTRACT

Managementul talentelor este o sarcină foarte crucială și necesită o atenție sporită din partea profesioniștilor în resurse umane (HR). Recent, printre provocările pentru profesioniștii în HR se numără modul de a gestiona talentele organizației, în special pentru a asigura locul potrivit pentru persoana potrivită la momentul potrivit. Unele modele de talent ale angajaților pot fi identificate prin cunoștințele existente în bazele de date de resurse umane, care poate fi aplicată extragerea de date pentru a gestiona această problemă. Cunoștințele ascunse și utile care există în bazele de date pot fi descoperite prin sarcina de clasificare și au fost utilizate pe scară largă în multe domenii. Cu toate acestea, această abordare nu a atras cu succes oameni din HR în special în managementul talentelor. În acest sens, autorii încearcă să prezinte o imagine de ansamblu asupra problemelor de management al talentelor care pot fi rezolvate prin utilizarea acestei abordări. Această lucrare folosește această abordare pentru una dintre sarcinile de management al talentelor, adică prezicerea potențialului talent folosind cunoștințele existente anterioare. Performanțele viitoare ale angajaților pot fi prezise pe baza cunoștințelor experienței anterioare descoperite din bazele de date existente prin utilizarea tehnicilor de clasificare. În cele din urmă, acest studiu propune un cadru pentru prognozarea talentelor utilizând potențialele tehnici de clasificare Data Mining.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch031

INTRODUCERE

Capitalul uman este o problemă cu siguranță critică și necesită o atenție sporită din partea managementului de vârf și a profesioniștilor în resurse umane (HR) din orice organizație. Managementul Resurselor Umane (HRM) care se ocupă de capitalul uman are ca scop facilitarea - competitivității organizaționale; sporește productivitatea și calitatea; promovează creșterea și dezvoltarea individuală; și respectă obligațiile legale și sociale (DeNisi & Griffin, 2005). În plus, o organizație trebuie să lupte eficient în ceea ce privește costul, calitatea, serviciul și inovația pentru a atinge obiectivul organizației. Toate acestea depind de a avea destui oameni potriviți, cu abilitățile potrivite, angajați în locațiile adecvate la momentele corespunzătoare. Recent, printre provocările pentru profesioniștii în HR se numără gestionarea talentului, în special pentru a asigura persoana potrivită pentru postul potrivit la momentul potrivit. Aceste sarcini implică o mulțime de decizii manageriale, care sunt uneori foarte ambigue, incerte și dificile . Pe de altă parte, practicile de decizie în domeniul resurselor umane depind de diverși factori, cum ar fi experiența umană , cunoștințele, preferințele și raționamentul. Acești factori cauzează inconsecvență, inexactitate, inegalitate și decizii neprevăzute. În consecință, în promovarea - creșterii și dezvoltării individuale, această situație îi poate face adesea pe oameni să simtă nedreptate și acest lucru poate influența și productivitatea unei organizații. În managementul talentelor, identificarea talentului existent pentru postul potrivit este cea mai importantă provocare pentru profesioniștii din HR (A TP Track Re search Report, 2005); iar în prezent, majoritatea proceselor de determinare folosesc cunoștințele experienței umane care sunt susținute cu dovezi pentru a justifica talentul potențial.

Avansarea tehnologiei a propus câteva abordări noi care pot fi folosite pentru a rezolva unele probleme de luare a deciziilor. Exploatarea datelor (DM) și cunoscută și sub denumirea de abordare Knowledge Discovery in Database (KDD) este o tehnologie informatică care poate fi utilizată pentru a gestiona unele probleme de management al talentelor. DM este una dintre tehnologiile inteligente artificiale (AI) care au fost dezvoltate pentru explorarea și analiza în cantități mari de date pentru a descoperi modele și reguli semnificative. În HRM, datele de HR pot oferi o mulțime de resurse pentru descoperirea cunoștințelor și instrumente de sprijinire a deciziilor. Prin urmare, aplicația care utilizează abordarea DM nu a atras prea multă atenție în domeniul HRM (Ranjan, 2008) în comparație cu alte domenii precum marketing, financiar, producție, medical și multe altele. Abordarea DM are mai multe sarcini, cum ar fi clasificarea și predicția; descrierea conceptului; asociere; analiza clusterului; analiza valorii aberante; analiza tendințelor și evaluării; analiza statistica si altele. De-a lungul anilor, data mining-ul a evoluat diverse tehnici pentru a efectua sarcini, inclusiv tehnici orientate pe baze de date, statistică, învățare automată, recunoaștere a modelelor, rețea neuronală, set brut și etc. Tehnica de clasificare și predicție este printre sarcinile populare în DM. Din acest motiv, în acest articol încercăm să folosim tehnici de clasificare DM pentru gestionarea sarcinilor de talent, în special pentru a identifica talentul existent prin prezicerea performanței folosind cunoștințele experienței anterioare. În cele din urmă, acest studiu își propune să sugereze cadrul pentru prognozarea talentelor folosind tehnici de clasificare DM selectate.

Această lucrare este organizată prin descrierea lucrărilor conexe privind sistemul de decizie HR care utilizează tehnologia Artificial Intelligent. În continuare, unele probleme în managementul talentelor sunt discutate în timpul revizuirii cercetărilor de HR care utilizează abordarea DM. Apoi sunt discutate tehnicile de clasificare DM, urmate de o explicație a modului

în care sarcinile de management al talentelor folosesc abordarea DM în rezolvarea problemelor și sugerează un cadru pentru prognozarea talentelor folosind tehnicile de clasificare DM. În final, lucrarea se încheie cu concluziile și sunt identificate și direcțiile viitoare de cercetare.

APLICARE DECIZIE HR

În zilele noastre, HR a fost legată de îmbunătățirea productivității, serviciul bun pentru clienți, o capacitate de profit mai mare și supraviețuirea organizațională în ansamblu. Succesiv, pentru a ajunge la o astfel de legătură, managementul nu trebuie doar să facă față problemelor contemporane ale resurselor umane, ci și să facă față în mod eficient provocărilor viitoare ale MRU (Stavrou-Costea, 2005). Sarcinile HRM implică o mulțime de decizii manageriale și profesioniști care sunt extrem de necesare pentru a concentra obiectivul pentru fiecare dintre activitățile de HR, cum ar fi: sarcina de personal este de a localiza și asigura angajați competenți; sarcina de formare și dezvoltare pentru a adapta lucrătorii competenți la organizație și pentru a-i ajuta să obțină abilități, cunoștințe și abilități actualizate; sarcina de motivare pentru a oferi angajaților competenți și adaptați, care au abilități, cunoștințe și abilități la zi, un mediu care să îi încurajeze să exercite un nivel ridicat de energie; iar sarcina de întreținere este de a ajuta la competența și adaptarea angajaților care au abilități, cunoștințe și abilități actualizate și care exercită un nivel înalt de energie pentru a-și menține angajamentul și loialitatea față de organizație (DeCenZo & Robbins, 2005).

Printre provocările pentru profesioniștii MRU se numără problemele legate de sănătate, managementul talentului , recompensele angajaților, reținerea, formarea și dezvoltarea, inovația tehnologică, tribalismul, nepotismul și corupția. Cu toate acestea, printre perspectivele potențiale majore pentru MRU se numără - inovația, selecția și implementarea tehnologiei (Okpara & Wynn, 2008). În plus, beneficiile aplicațiilor tehnologice și ale inovației în MRU sunt furnizarea cu ușurință a informațiilor de la lucrătorii de sus până la jos într-o organizație, comunicarea cu ușurință cu angajații și este mai ușor pentru profesioniștii în resurse umane să formuleze decizii manageriale. În zilele noastre, aplicația de decizie HR poate fi utilizată pe scară largă în orice tip de sarcini de luare a deciziilor ca contribuție la atingerea obiectivelor de HR. Potențialele aplicațiilor de decizie HR sunt de a crește productivitatea, consecvența în performanță și expertiza instituționalizată în care capabilitățile sistemului sunt încorporate în programele specifice (Hooper, Galvin, Kilmer și Liebowitz, 1998).

Inovația tehnologiei în MRU poate ajuta HR să gestioneze și să ia decizii în anumite procese de luare a deciziilor, în special pentru deciziile care implică raționamentul uman. Tehnologia Artificial Intelligent este o tehnologie actuală și utilă care poate fi încorporată cu orice instrument de luare a deciziilor de HR pentru a produce decizii mai precise în procesul de luare a deciziilor. De fapt, există multe tehnici sau abordări în Inteligența artificială care pot fi utilizate în dezvoltarea instrumentelor avansate de luare a deciziilor. În plus, această tehnologie a fost adoptată în multe domenii, cum ar fi în producție, management, dezvoltare, planificare , finanțe, medical și multe altele (Jantan, Hamdan și Othman, 2008b). Cele mai multe studii din aplicația de decizie HR care utilizează tehnici de inteligență artificială se concentrează doar pe domeniile specifice de MRU, cum ar fi selecția personalului, pregătirea, programarea și performanța postului (Tabelul 1). Pe lângă asta, tehnologiile informatice avansate utilizate pentru majoritatea aplicațiilor de decizie HR sunt sistemul expert sau sistemul bazat pe cunoștințe (KBS) și se concentrează în special pe sarcinile de selecție și formare a personalului HR. Apariția

comercială a aplicațiilor de tehnologie a informației KB S reprezintă o oportunitate extraordinară de îmbunătățire a practicii HRM (Martinsons, 1995). Beneficiile KBS sunt mai permanente, mai ușor de duplicat, mai puțin costisitoare și documentate automat. Pe de altă parte, limitările sistemelor KBS sunt dificil de a capta cunoștințele informale; cunoștințele nu au fost documentate și greu de verbalizat. Tehnicile utilizate pentru verificarea și validarea sistemelor convenționale sunt considerate a fi insuficiente, iar metodele specifice KBS sunt încă imature. Din aceste motive, în prezent, noile cercetări aplicative de decizie HR utilizează alte abordări ale tehnologiei informatice, în special cele legate de tehnologiile inteligente artificiale. În acest caz, pentru selecția personalului, aceștia folosesc abordările Data Mining (Chien & Chen, 2008; Tai & Hsu, 2005) și Neural Network (Liang Chih Huang, Huang, Huang, & Jaw, 2004; Huang, Wu, Kuo, & Huang, 2001) (Tabelul 1).

Table 1. HR decision applications using AI technology

Category	Techniques used
Staffing Personnel Selection	*Expert system/* *Knowledge-based system (Hooper et al., 1998) and (Mehrabad & Brojeny, 2007) Data Mining (Huang. Tsou, & Lee. 2006) and (Chien & Chen. 2008)* *Artificial Neural Network (Liang Chih Huang et al., 2004)and (Huang et al., 2006)*
Training and Development Training Development	*Knowledge-based system (Liao. 2007)* *Expert System (Chen, Chen. Wu, & Lee, 2007) Rough Set Theory (Chien & Chen, 2007)*
Motivatioo Job Attitudes Performance appraisal	*Artificial Neural Network (Tung, Huang, Chen, & Shih, 2005) Huzzy logic (Ruskova, 2002)*
AAministraaoo Meeting scheduling	*Software agent (Glenzer, 2003)*

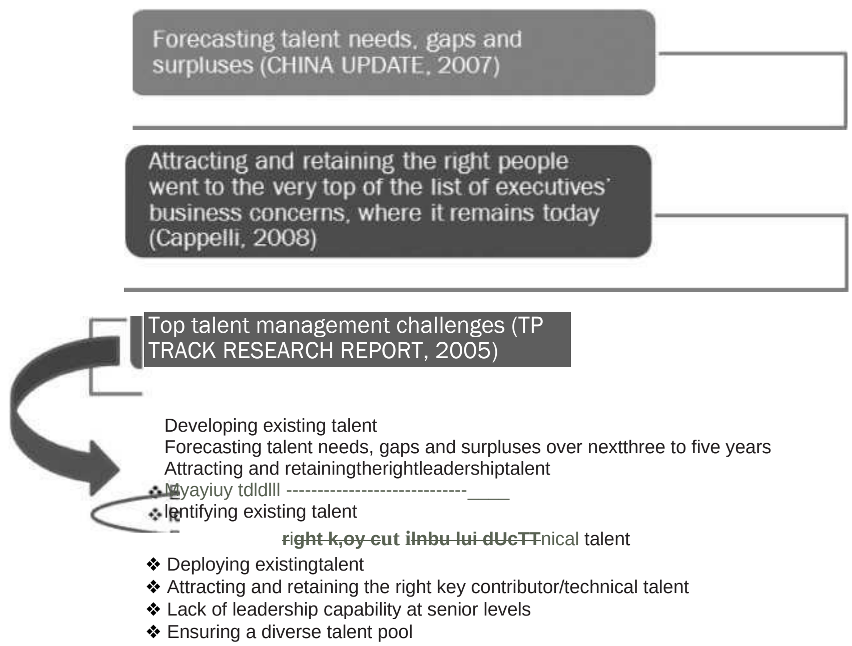
Cu toate acestea, în acest studiu, există foarte puține cercetări care utilizează tehnici de Inteligență Artificială și fac cercetări în domeniul aplicării deciziilor de resurse umane. În afară de aceasta, domeniile de interes sunt limitate și la problema specifică, cum ar fi în activitățile de selecție și formare a personalului. Recent, în era tehnologiei informației, aplicațiile avansate de decizie HR care sunt susținute de tehnici de inteligență artificială pot fi folosite ca instrument pentru a ajuta managerii de resurse umane în - problemele lor de luare a deciziilor.

MANAGEMENTUL TALENTULUI

În orice organizație, managementul talentelor a devenit o metodă din ce în ce mai crucială de abordare a funcțiilor HR (American Management Association, 2009; Hart, 2006; Hiltrop, 1999; Personneltoday, 2008; PricewaterhouseCoopers, 2008; SuccessFactors, 2007; Wilkins, 2008). Managementul talentului implică planificarea resurselor umane care se referă la procesele de gestionare a oamenilor din organizație, în special pentru a dezvolta talentele existente și pentru a prognoza nevoile de talente (A TP Track Research Report, 2005; Taleo Research, 2009). În alte studii, managementul talentelor poate fi definit ca un rezultat pentru a asigura persoana potrivită pentru postul potrivit; proces pentru a asigura continuitatea conducerii în pozițiile cheie și pentru a încuraja progresul individual; și decizia de a gestiona oferta, cererea și fluxul de talent prin intermediul motorului capitalului uman (Cubbingham, 2007). Eșecurile în managementul talentelor sunt o sursă continuă de durere pentru directorii din organizația modernă și vor cauza surplusuri și deficite de talent (Cappelli, 2008). Talentul este considerat orice individ care are capacitatea de a face o diferență semnificativă în performanța actuală și viitoare a organizației (Lynne, 2005). Cu toate acestea, talentul poate fi catalogat și ca valoros, rar și greu de imitat, dar prescripția specifică referitoare la talent nu este întotdeauna clară. În plus, talentul este esențial, deoarece rolul unei puternice funcții HR este de a gestiona pe toată lumea pentru performanță ridicată, iar tendințele de afaceri pun acum talentul în general mai valoros (Lewis & Heckman, 2006). În MRU, managementul talentelor este foarte important și necesită atenție totală din partea profesioniștilor din HR, deoarece această sarcină se ocupă de bunul valoros al organizației. În zilele noastre, majoritatea organizațiilor se concentrează asupra modului în care pot atrage și reține talentul pentru a atinge obiectivul organizației. Figura 1 prezintă

câteva aspecte legate de managementul talentelor; și provocările de top în managementul talentelor (A TP Track Research Report, 2005), iar una dintre ele este identificarea

Figure 1. Talent management challenges



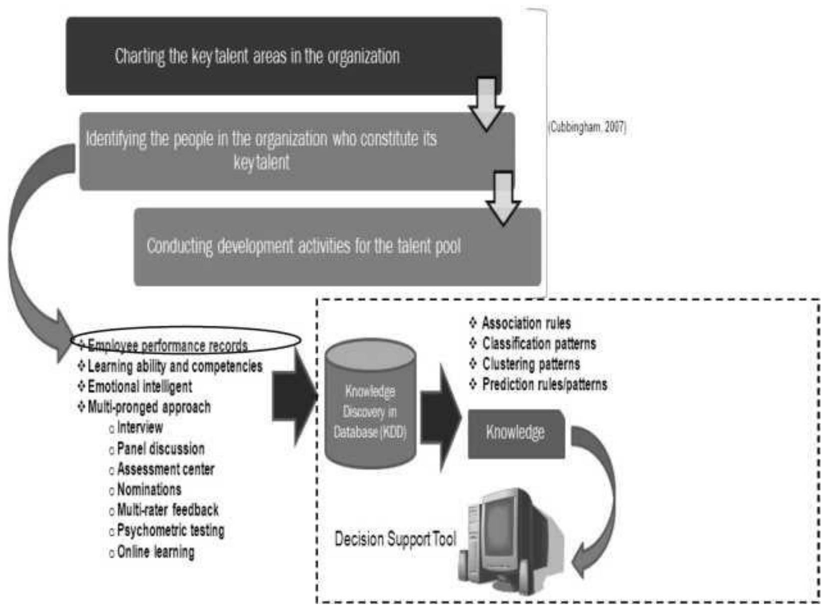
talentul existent care este strâns legat de prognoza talentelor (Jantan, Hamdan și Othman, 2008a).

Recent, în organizația modernă, un nou mod de a gândi despre managementul talentelor este să se uite la sectorul de producție. În acest caz, putem spune că prognoza cererii de produse este foarte importantă în producție, ceea ce este comparabil cu anticiparea nevoilor de talent într-o organizație. În managementul talentelor, talentul este un produs organizațional, care este modul în care angajații avansează prin dezvoltare) obsiunile și experiențele sunt remarcabil de similare cu modul în care produsele se deplasează printr-un lanț de aprovizionare; reducerea blocajelor în avansarea blocurilor, accelerarea timpului de procesare, îmbunătățirea prognozei pentru a evita nepotrivirile (Cappelli, 2008). Din aceste motive, putem aplica aceeași abordare pentru a identifica talentele existente într-o organizație, folosind ideea de previziune. Figura 2 prezintă procesele implicate în identificarea persoanelor din organizație care constituie talente-cheie folosind unele abordări comune de evaluare (Cubbingham, 2007; Taleo Research, 2009). Pe lângă asta, demonstrează și modul în care abordarea Knowledge Discovery in Database (KDD) poate fi utilizată pentru a rezolva unele probleme de management al talentelor.

În plus, prognozarea talentelor viitoare pentru o organizație este similară cu prognoza cererii de produse în domeniul afacerilor. Cu alte cuvinte, putem aplica orice abordări adecvate de predicție pentru a prezice talentul viitor. În studiul literaturii de specialitate, abordările de predicție pot fi clasificate în două abordări; prima abordare este abordarea statistică, iar cea de-a doua este abordarea inteligentă, care se referă la tehnologia Inteligenței Artificiale . Există multe abordări inteligente care sunt utilizate în aplicațiile de predicție, cum ar fi KDD, Rețeaua Neuronală Artificială, Sistemul Imunitar Artificial (AIS), Mașina Vectorului Suport (SVM) și multe altele (Jantan et al., 2008b). Din acest motiv, acest studiu încearcă să aplice abordarea KDD pentru identificarea talentelor care se referă la talentul cheie într-o organizație. Performanța angajaților și înregistrările de talent care sunt stocate în baze

de date vor fi utilizate pentru a descoperi modele de talent și model de predicție pentru categoria selectată de angajați dintr-o organizație. Talentele

Figure 2. Talent management and KDD approach



a angajatului în general sunt conform criteriilor de evaluare implicate în procesul de evaluare. Cu toate acestea, diferiți angajați au criterii de evaluare diferite, iar cel mai semnificativ factor implicat în evaluarea performanței angajatului - este factorul individual. În acest factor, rezultatul muncii; cunoștințe și aptitudini; calitate individuală; iar activitățile și aria de contribuție sunt printre principalele criterii în special pentru talentul de management (Adobor, 2004). Pe lângă aceasta, în managementul și evaluarea performanței profesionale, sunt utilizate criteriile bazate pe competențe și implică factori de abilități, cunoștințe și atitudine. Criteriile de evaluare bazate pe competențe pot fi clasificate în patru componente principale; de supraveghere, cognitive; administrativ; și comunicare (Executive Brief, 2008). Fiecare dintre componente conține criterii de performanță care ar trebui luate în considerare în procesul de evaluare, așa cum se arată în Figura 3.

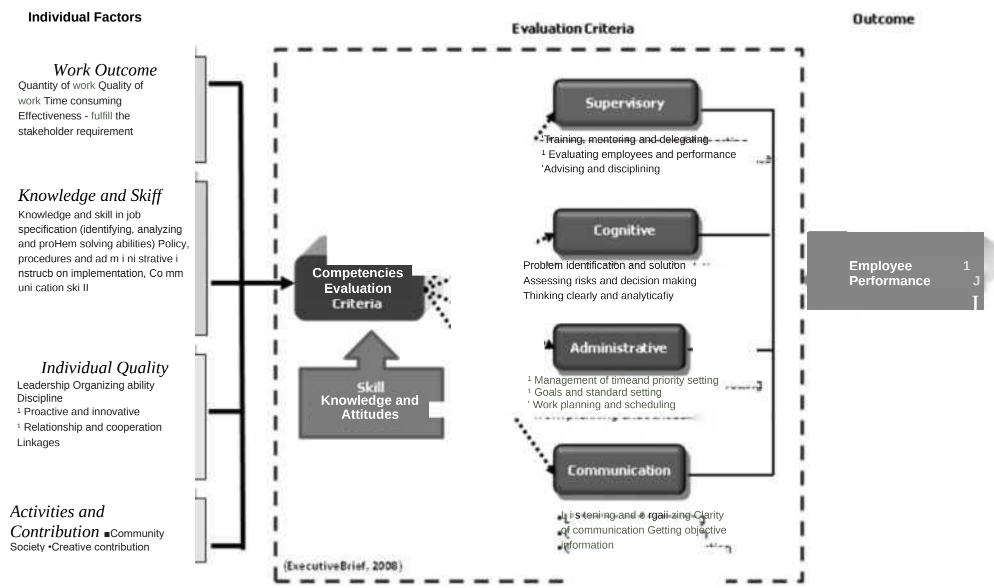
În multe organizații, informațiile privind performanța angajaților pot fi adunate prin secțiunile afiliate din departamentul de resurse umane, cum ar fi personalul, instruirea, dezvoltarea angajaților și altele. Bazele de date de resurse umane conțin cunoștințe bogate, semnificative și ascunse care pot fi utilizate pentru planificarea viitoare. În avansarea tehnologiei, putem obține toate informațiile legate în special de performanța angajaților prin bazele de date de resurse umane respective. Datele selectate care sunt utilizate pentru predicție sunt asociate cu factorii implicați în predicție. În procesul de extragere a datelor, toate criteriile de evaluare pentru fiecare factor vor fi reprezentate ca tribut. Atributul conține informații referitoare la datele pe care le avem. Abordarea KDD sau Data mining poate fi folosită pentru a descoperi cunoștințele ascunse și semnificative pentru datele existente și care vor fi discutate în secțiunea următoare.

DATA MING IN HRM

DM și Knowledge Discovery in Database (KDD) sunt folosite interschimbabile în acest articol. DM este un pas către KDD și primește în prezent o mare atenție și este recunoscut ca un nou

instrument de analiză emergent (Tso & Yau, 2007). Recent, DM a acordat o mare preocupare și atenție în industria informațională și în societate în ansamblu. Acest lucru se datorează accesibilității largi a cantităților enorme de date și nevoii importante de strunjire

Figure 3. Talent factors in evaluation process



astfel de date în informații și cunoștințe utile (Han & Kamber, 2006). Miningul de date este o abordare de învățare automată, care are mai multe sarcini, cum ar fi clasificarea și predicția; descrierea conceptului ; asociere; analiza clusterului; analiza valorii aberante; analiza tendințelor și evaluării; analiza statistica si altele. Interfețele aplicațiilor computerizate cu instrumentul DM pot ajuta directorii să ia mai multe decizii formative și obiective. În plus, poate ajuta managerii să recupereze, să rezumă și să analizeze datele legate de decizii pentru a lua decizii mai înțelepte și mai informate. De-a lungul anilor, DM a implicat diverse tehnici, inclusiv statistici, rețele neuronale, arbore de decizie, algoritm genetic și tehnici de vizualizare. Mai mult, DM a fost aplicat în multe domenii precum finanțe, marketing, producție, îngrijire a sănătății, relații cu clienții etc. Cu toate acestea, aplicarea sa în MRU este rară (Chien & Chen, 2008) (Tabelul 2).

În prezent, există unele interese în rezolvarea problemelor MRU folosind abordarea DM (Ranjan, 2008); iar Tabelul 2 enumeră unele dintre sarcinile de HR care folosesc tehnici DM ca instrument pentru rezolvarea unor probleme de HR. Există foarte puține studii legate de aplicarea predicțiilor în HR care utilizează această - abordare. Cu toate acestea, această abordare este destul de populară în problemele de selecție a

Table 2. Human resource researches that use data mining

Activity in HRM	*Data Mining Techniques*
Project Assignment (Huang et al., 2006)	*Fuzzy Data Mining and Fuzzy Artificial Neural Network*
Personnel selection (Chien & Chen, 2008), Job attitudes classification (Tung et al., 2005) Performance Evaluation (Xin, 2008)	*Decision tree*
Training (Chen et al., 2007)	*Association rule mining*
Personnel Selection - Recruit and Retain Talents (Chien & Chen, 2007)	*Rough Set Theory*
Personnel Selection (Tai & Hsu, 2005)	*Fuzzy Data Mining*

personalului HR. Din studiul literaturii de specialitate, aplicațiile de predicție în MRU sunt rare, există câteva exemple precum prezicerea vechimii serviciului, a primelor de vânzare, a indicilor de persistență ai agenților de asigurări și a analiza comportamentelor de operare greșită ale operatorilor (Chien & Chen, 2008). În cercetările de data mining , tehnicile de clasificare și predicție sunt printre sarcinile populare. Tehnicile de clasificare sunt cunoscute sub denumirea de învățare supravegheată, unde nivelul clasei sau ținta de clasificare este deja identificată. În acest caz, putem clasifica noile date cu ținta de clasificare ca rezultat al predicției. Din aceste motive, în acest studiu, încercăm să folosim abordarea DM pentru managementul talentelor ca metodă de a prezice talentul potențial într-o organizație prin utilizarea tehnicilor de clasificare de data mining.

CLASIFICAREA ÎN DATA MINEREA

Sarcinile DM sunt, în general, clasificate ca grupare, asociere, clasificare și predicție (Chien & Chen, 2008; Ranjan, 2008). DM a implicat diverse tehnici pentru a efectua sarcini, inclusiv tehnici orientate pe baze de date, statistică, învățare automată, recunoaștere a modelelor, rețea neuronală, set brut și etc. Bazele de date sau depozitul de date sunt bogate cu informații ascunse care pot fi utilizate pentru a oferi o luare a deciziilor inteligente. Decizia inteligentă se referă la capacitatea de a lua decizii automate, care este destul de asemănătoare cu decizia umană. Cu alte cuvinte, tehnicile de predicție și clasificare se numără printre metodele care pot fi folosite pentru a produce decizii inteligente. Predicția și clasificarea în Data mining sunt două forme de analiză a datelor care pot fi utilizate pentru a extrage modele care descriu clase importante de date sau pentru a prezice tendințele viitoare de date (Han & Kamber, 2006). În plus, procesul de clasificare are două faze; prima fază este procesul de învățare în care datele de antrenament sunt analizate prin algoritm de clasificare (Figura 4). Modelul sau clasificatorul învățat este prezentat sub formă de reguli sau modele de clasificare. A doua fază este utilizarea modelului pentru clasificare și datele de testare sunt utilizate pentru a estima acuratețea regulilor de clasificare. Dacă acuratețea este considerată acceptabilă, regulile pot fi aplicate la clasificarea datelor noi sau a datelor nevăzute. În zilele noastre, multe metode de clasificare au fost propuse de cercetători în învățarea automată , recunoașterea modelelor și statistică. Unele dintre tehnicile care sunt utilizate pentru clasificarea în data mining sunt arborele de decizie, metodele bayesiene, rețelele bayesiene, algoritmii bazați pe reguli, rețeaua neuronală, mașina vectorului suport, mineritul regulilor de asociere, k-nearest-neighbor, raționamentul bazat pe caz , algoritmii genetici, seturile brute și logica fuzzy. Astfel, arborele de decizie și rețeaua neuronală sunt considerate utile în dezvoltarea modelelor predictive în multe domenii (Tso & Yau, 2007). Unele dintre tehnicile care sunt utilizate pentru clasificarea datelor sunt arborele de decizie, metodele bayesiene, rețeaua bayesiană, algoritmi bazați pe reguli, rețeaua neuronală, mașină vector suport, mineritul regulilor de asociere, k-nearest-neighbor, raționament bazat pe caz, algoritmi genetici, seturi brute, logica fuzzy. În acest studiu, discuția noastră se concentrează pe trei tehnici de clasificare, adică arborele de decizie, rețeaua neuronală și cel mai apropiat vecin care sunt prezentate în tabelul 3.

Arborele de decizie și rețeaua neuronală sunt considerate utile în dezvoltarea modelelor predictive în multe domenii (Tso & Yau, 2007). Avantajul tehnicii arborelui de decizie este că nu necesită cunoștințe de domeniu sau setare a parametrilor și este adecvată pentru descoperirea de cunoștințe exploratorie. A doua tehnică este rețeaua neuronală care are o toleranță ridicată de date zgomotoase precum și capacitatea de a clasifica modelul pe care nu au fost instruiți.

Poate fi folosit atunci când avem puține cunoștințe despre relația dintre atribute și clase. Tehnica celui mai apropiat vecin este o învățare bazată pe instanțe care utilizează metrica distanței pentru a măsura similaritatea instanțelor. Toate aceste trei tehnici de clasificare au propriile avantaje și dezavantaje și depind de tipul de date utilizate. Din acest motiv, încercăm să explorăm tehnicile selectate din trei tehnici principale de clasificare în următorul experiment.

Figure 4. Classification in data mining process

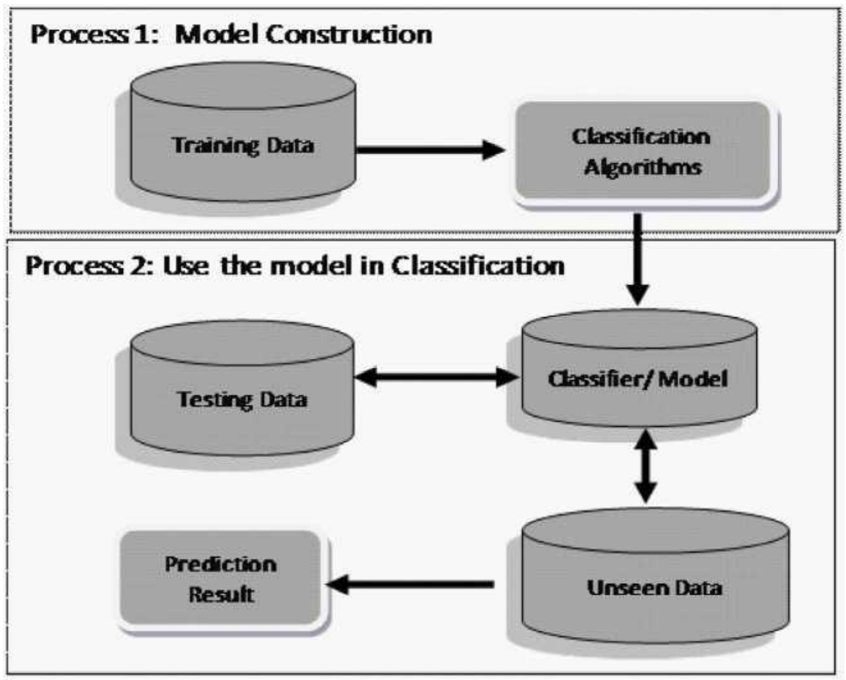


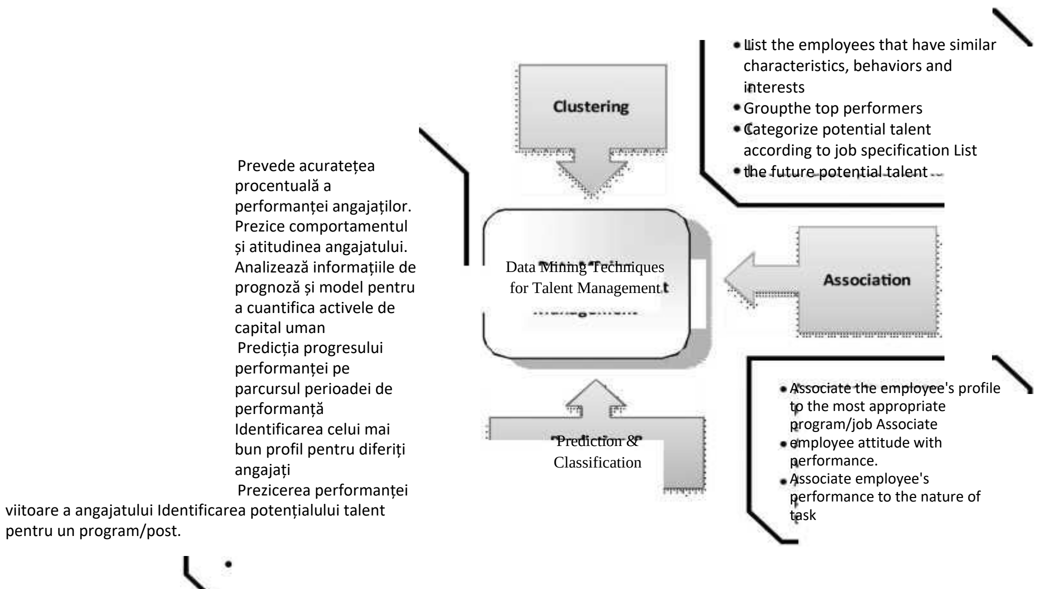
Table 3. Potential data mining classification techniques

Data Mining Tech-niquus	*Classification Algorithm*
Decision Tree	***C4.5*** *(Decision tree induction — the target is nominal and the inputs may be nominal or interval. Sometimes the size of the induced trees is significantly reduced when a afferent. pruning strategy is adopted).* ***Random forest*** *(Choose a test based on a given number of random features at each node, performing no pruning. Random forest constructs random forest by bagging ensembles of random trees).*
Neural Network	***Multi Layer Perceptron*** *(An accurate predictor for underlying classification problem. Given a fixed network structure, we must determine appropriate weights for the connections in the network).* ***Radial Basic Function Network*** *(Another popular type of feed forward network, which has two layers, not counting the input layer, and differs from a multilayer perceptron in the way that the hidden units perform computations).*
Nearest Neighbor	***K*Star (****An instance-based learning using distance metric to measure the similarity of instances and generalized distance function based on transformation*

MANAGEMENTUL TALENTULUI UTILIZAREA DATA MINING

În studiile de literatură, majoritatea cercetărilor DM în problemele de HR se concentrează pe selecția personalului și foarte puține discuții în alte activități precum planificarea, formarea, managementul talentelor etc. (Tabelul 1). Recent, odată cu noua cerere și vizibilitate sporită a managementului HR, MRU își caută un rol strategic, apelând la metodele DM (Ranjan, 2008). Acest lucru se poate realiza prin identificarea tiparelor generate de la datele existente în bazele de date de resurse umane până la cunoștințe utile. În acest articol, ne concentrăm pe identificarea tiparelor legate de talent. Modelele pot fi generate prin utilizarea unor tehnici majore de DM și este prezentat în Figura 5.

Figura 5. Exploatarea datelor pentru managementul talentelor



Potrivirea problemelor de data mining cu nevoile de management al talentelor este foarte importantă, într-un fel pentru a determina tehnicile de data mining potrivite. În acest studiu, propunem un cadru de proiectare a talentelor utilizând abordarea KDD și încercăm să hibridăm tehnica de clasificare adecvată a Data mining și abordările bazate pe cunoștințe (KBS) în dezvoltarea de sisteme pentru aplicația HR. Această integrare între abordările KBS și Data mining poate permite utilizatorilor să interacționeze cu sistemul și să obțină rezultatele prognozei și explicații despre decizia luată de cunoștințele descoperite din baza de date prezentată în Figura 6. Cadrul de prognozare a talentelor propus conține trei module principale, după cum urmează :

Descoperirea cunoștințelor în baza de date

Acest modul folosește abordarea data mining pentru a dezvolta un model predictiv prin utilizarea abordării învățării automate . Modelul de talent și regulile semnificative sunt descoperite din sistemul de baze de date de resurse umane existent. În acest caz, vom folosi baze de date de resurse umane care sunt legate de performanța talentelor, cum ar fi date de la personal, instruire, date administrative, de evaluare a performanței și alte baze de date conexe. Bazele de date selectate trebuie evaluate prin procesul de preprocesare a datelor. Acest proces este o sarcină majoră în data mining. Preprocesarea datelor are procese de curățare, integrare, transformare și reducere a datelor.

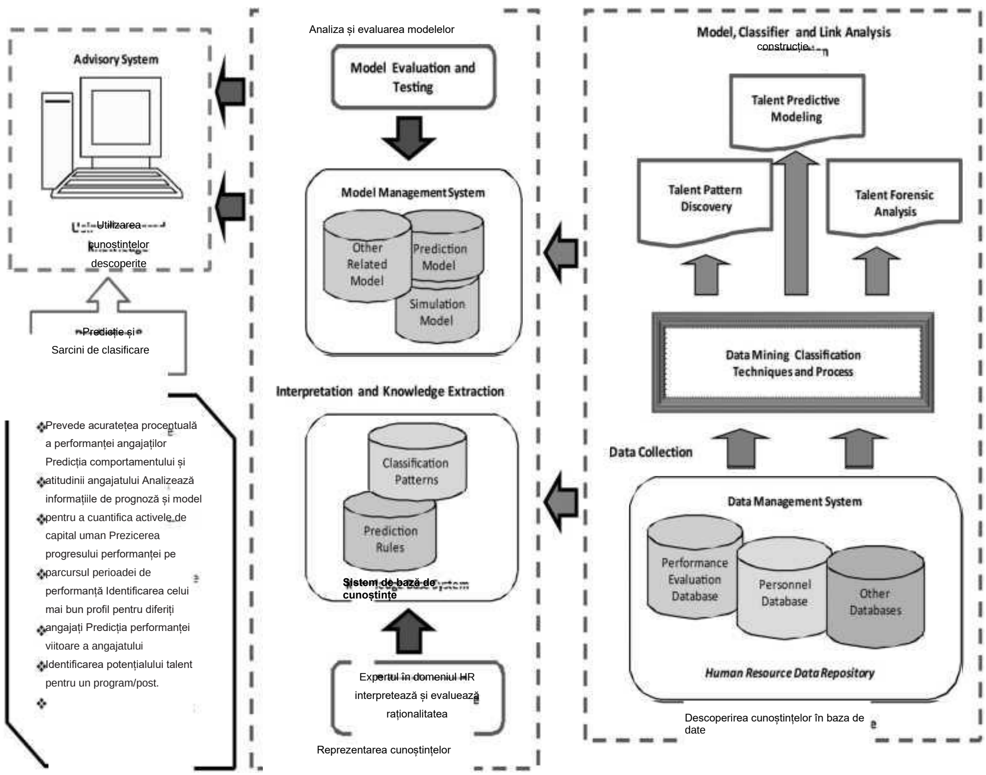
În plus, toate aceste procese implicau sarcini precum selecția setului de date, tratarea valorilor lipsă, reducerea dimensiunii și complexității datelor; și îmbogățirea datelor. Datele relevante vor fi transformate în cunoștințe utile ca model predictiv prin modelarea predictivă a talentului, reguli generate prin descoperirea modelelor de talent și modele extrase pentru a găsi elemente de date neobișnuite prin analiză criminalistică. Toate aceste cunoștințe ascunse și semnificative sunt foarte utile pentru sarcinile de management al talentelor.

Model și sistem bazat pe cunoștințe

Sistemul bazat pe model este utilizat pentru a stoca modelul construit, modelul de simulare existent și orice modele aferente care pot fi

utilizate în luarea deciziilor.

Figura 6. Cadru sugerat pentru prognoza talentelor



proces de realizare în special legat de proiectarea talentelor. De fapt, înainte de a putea încorpora modelul predictiv al performanței talentelor în această aplicație, modelul trebuie evaluat și testat prin analiza modelului și faza de evaluare care implică experții din domeniu. Sistemul bazat pe cunoștințe este cunoscut sub numele de faza de interpretare și extracție a cunoștințelor. Această componentă conține un set de fapte și reguli privind elementele de luare a deciziilor. În cadrul sugerat, KBS va stoca informații despre modelele de talente, regulile de asociere, rezultatele analizei criminalistice care sunt legate de prognoza talentelor. Potențialul talent în viitor va fi recunoscut prin utilizarea faptelor și regulilor în această componentă. Regulile și modelul vor fi evaluate și interpretate de experții din domeniul HR.

Sistem de consiliere

Acest modul va reacționa ca motor de inferență în această aplicație. Această componentă supraveghează interacțiunile dintre diferitele părți ale aplicației, cum ar fi baza de cunoștințe și componentele bazate pe model. Practic, componenta va răspunde ca interfață între utilizator și sistemul în sine, în special pentru a afișa rezultatele predicției, pentru a justifica și explica decizia și, uneori, dacă este necesar, poate instrui KBS să actualizeze cunoștințele existente. În acest studiu, sistemul de consiliere va afișa potențialul talent cu câteva motive și sfaturi, și poate sugera în prealabil sarcinile posibile pentru aceștia.

În acest articol, cadrul sugerat se concentrează pe scopurile de management al talentelor care sunt utilizate pentru a identifica potențialul talent care se potrivește cu nevoile de management al talentelor. Pe de altă parte, acest cadru poate fi aplicat și altor sarcini DM, cum ar fi asociere și

clustering , pentru a rezolva unele probleme de management al talentelor.

CONCLUZIE

Acest articol a descris semnificația studiului și a discutat aspecte legate de managementul talentelor și abordarea minării datelor în aplicația de resurse umane. Ca rezultat, propunem un cadru de aplicație HR care utilizează tehnica de clasificare a minării de date pentru prognoza talentelor pentru a identifica potențialele talente într-o organizație. Din studiul literaturii de specialitate, majoritatea cercetătorilor au discutat despre aplicațiile de HR care folosesc data mining din diferite abordări. Cu toate acestea, ar trebui să existe mai multe aplicații de resurse umane și tehnici de extragere a datelor aplicate la diferite domenii problematice în domeniul resurselor umane pentru a lărgi orizontul muncii noastre academice și practice privind aplicațiile de resurse umane folosind abordarea clasificării minării datelor. Se vor desfășura câteva experimente pentru a identifica cea mai potrivită clasificare de data mining și se va genera modelul predictiv prin tehnica selectată. Modelul generat va fi încorporat în sistem ca instrument de sprijinire a deciziilor în procesul de luare a deciziilor prin faza de dezvoltare a sistemului. În cele din urmă, capacitatea de a schimba continuu și de a obține o nouă înțelegere este puterea aplicației HR, iar aceasta poate fi una dintre lucrările viitoare ale aplicației HR.

REFERINȚE

Un raport de cercetare TP Track. (2005). *Managementul talentelor: Stadiul tehnicii:* Towers Perrin HR Services.

Adobe, H. (2004). Selectarea talentelor de management pentru întreprinderile mixte: un cadru sugerat. *Human Resource Management Review* , *14*, 161-178. doi:10.1016/j.hrmr.2004.05.001

Asociația Americană de Management. (2009). Managementul *talentelor* . Preluat la 5 noiembrie 2009, de la http://www.amanet.org/seminars/seminar . cfm?basesemno=8116

Cappelli, P (2008). Managementul talentelor pentru secolul XXI. *Harvard Business Review,* 1-9.

Chen, KK, Chen, MY, și colab. (2007). *Construirea unui sistem expert de formare a angajaților bazat pe web cu abordare data mining.* Lucrare prezentată la cea de-a 9-a Conferință Internațională IEEE privind - Tehnologia Comerțului Electronic și la cea de-a 4-a Conferință Internațională IEEE despre Computing Enterprise, E-Commerce și E-Services (CEC-EEE 2007).

Chien, CF și Chen, LF (2007). Folosirea teoriei seturilor brute pentru a recruta și reține talente cu potențial ridicat pentru fabricarea de semiconductori. *IEEE Transactions on Semiconductor Manufacturing* , *20* (4), 528-541. doi:10.1109/TSM.2007.907630

Chien, CF și Chen, LF (2008). Exploatarea datelor pentru a îmbunătăți selecția personalului și a spori capitalul uman: Un studiu de caz în industria de înaltă tehnologie. *Expert Systems with Applications, 34* (1), 380-290. doi:10.1016/j.eswa.2006.09.003

Cubbingham, I. (2007). Managementul talentelor : de a face realitate. *Dezvoltare și învățare în organizații* , *21* (2), 4-6. doi:10.1108/14777280710727307

DeCenZo. DA și Robbins, S. P (2005). *Fundamentele managementului resurselor umane* (ed. a 8-a). New York: John Wiley & Sons Inc.

DeNisi, AS și Griffin, RW (2005). *Managementul*

resurselor umane . New York: Compania Houghton Mifflin.

ExecutiveBrief. (2008). *12 Competențe: pe care ar trebui să le aibă oamenii tăi.* Preluat la 13 noiembrie 2008, de la http://www.executivebrief.com Glenzer, C. (2003). Un model conceptual al unui planificator inteligent de întâlniri interorganizațional (IIMS). *Strategic Information Systems, 12* (1), 47-70. doi:10.1016/S0963-8687(02)00034-3

Han, J. și Kamber, M. (2006). *Data Mining: Concepte și tehnici* . San Francisco: Editura Morgan Kaufmann.

Hart, DM (2006). Gestionarea fondului global de talente: suveranitate, tratat și rețele interguvernamentale. *Tehnologia în societate, 28,* 421-434. doi:10.1016/j.techsoc.2006.09.002

Hiltrop, J.-M. (1999). Căutarea celor mai buni: practici de resurse umane pentru atragerea și păstrarea
Talent. *Jurnalul European de Management, 17* (4), 422-430. doi:10.1016/S0263-2373(99)00022-5

Hooper, RS și Galvin, TP (1998). Utilizarea unui sistem expert într-un proces de selecție a personalului. *Expert Systems with Applications, 14(4),* 425-432. doi:10.1016/S0957-4174(98)00002-5

Huang, LC, Huang, KS și colab. (2004). Aplicarea rețelei neuronale fuzzy în sistemul de selecție a resurselor umane. În *Proceedings of the NAFIPS '04, IEEE Annual Meeting of the Fuzzy information.*

Huang, LC și Wu, P (2001). O rețea neuronală care modelează selecția talentelor în resurse umane. *International Journal of Human Resources Development and Management, 1* (2-4), 206-219.

Huang, MJ și Tsou, YL (2006). Integrarea fuzzy data mining și a rețelelor neuronale artificiale fuzzy pentru descoperirea cunoștințelor implicite. *Knowledge-Based Systems, 19* (6), 396-403. doi:10.1016/j.knosys.2006.04.003

Jantan, H., Hamdan, AR, et al. (2008a). *Tehnici de extragere a datelor pentru predicția performanței în aplicația de resurse umane.* Lucrare prezentată la primul seminar privind extragerea și optimizarea datelor, Bangi, Selangor.

Jantan, H., Hamdan, AR, et al. (2008b). Tehnici inteligente potențiale în sistemul de suport pentru deciziile resurselor umane (HR DSS). În *lucrările celui de-al treilea simpozion internațional privind tehnologia informației,* Kuala Lumpur.

Lewis, RE și Heckman, RJ (2006). Managementul talentelor: o revizuire critică. *Revizuirea managementului resurselor umane* , *16,* 139-154. doi:10.1016/j. hrmr.2006.03.001

Liao, S.-H. (2007). O arhitectură bazată pe cunoștințe pentru implementarea metodelor colaborative de rezolvare a problemelor în e-training militar. *Sisteme și aplicații experte* .

Lynne, M. (2005). *Talent Management Value Imperatives: Strategii de execuție* . Lucrare prezentată Consiliului de Conferință.

Martinsons, MG (1995). Sistemele bazate pe cunoștințe valorifică expertiza în managementul resurselor umane. *International Journal of Manpower, 16* (2), 17-34. doi:10.1108/01437729510085747

Mehrabad, MS și Brojeny, MF (2007). Dezvoltarea unui sistem expert pentru selecția și numirea efectivă a solicitanților de locuri de muncă în managementul resurselor umane. *Computers & Industrial Engineering, 53* (2), 306-312. doi:10.1016/j.cie.2007.06.023

Okpara, JO și Wynn, P. (2008). Practici de management al resurselor umane într-o economie în tranziție: provocări și perspective. *Management Research News, 31* (1), 57-76.

doi:10.1108/01409170810845958

Personalul de azi. (2008). *Managementul talentelor este cea mai critică provocare de resurse umane la nivel mondial* . Preluat la 7 iunie 2008 de la http://www.personneltoday.com

PricewaterhouseCoopers. (2008). *Gestionarea oamenilor.* Preluat la 7 iunie 2008, de pe http://www. pwc.com/

Ranjan, J. (2008). Tehnici de data mining pentru decizii mai bune în sistemele de management al resurselor umane. *International Journal of Business Information Systems, 3* (5), 464-481. doi: 10.1504/ IJBIS.2008.018597

Ruskova, NA (2002). *Sistemul de suport decizional pentru evaluarea și selecția resurselor umane.* Lucrare prezentată la Lucrarea în primul simpozion internațional IEEE privind sistemele inteligente.

Stavrou-Costea, E. (2005). Provocările - managementului resurselor umane către eficacitatea organizațională Un studiu comparativ în sudul UE. *Journal of European Industrial, 29(2),* 112-134. doi:10.1108/03090590510585082

Factori de succes. (2007). *Sondaj de tendințe în managementul performanței și talentelor.* Preluat la 5 noiembrie 2009, de la http://www.successfactors.com/docs/performance-management-trends/2007/

Tai, WS și Hsu, CC (2005). *Un instrument realist de selecție a personalului, bazat pe metoda Fuzzy Data Mining.* Preluat la 1 septembrie 2008, de pe www. atlantis-press.com/php/download_papaer?id=46 Taleo Research. (2009). *Procese de management al talentelor . Preluat* la 12 iulie 208, de la http://www/taleo.com/research/articles/talent/don-miss-the-next-strategic-turn-115.html

Tso, GKF și Yau, KKW (2007). Predicția consumului de energie electrică: o comparație între analiza de regresie, arborele de decizie și rețelele neuronale. *Energie, 32,* 1761-1768. doi:10.1016/j. energie.2006.11.010

Tung, KY și Huang, IC (2005). Explorarea atitudinilor de muncă ale generației Xer prin rețeaua neuronală artificială și arborele de decizie - dovezi empirice în Taiwan. *Expert Systems with Applications, 29* (4), 783-794. doi:10.1016/j.eswa.2005.06.012

Wilkins, D. (2008). *Perspectivele managementului talentelor* . Preluat la 12 iulie 2008, de pe http://www. talentmgt.com/talent.php?pt=a&aid=701

Xin, Z. (2008). *Un studiu empiric al datamining-ului în evaluarea performanței HRM* . Lucrare prezentată la Simpozionul Internațional privind Atelierele de Aplicare a Tehnologiei Informaționale Inteligente.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Technology Diffusion (IJTD), Volumul 1, Numărul 4, editat de Ali Hussein Saleh Zolait, pp. 29-41, drepturi de autor 2010 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 32
O introducere în modelarea ecuațiilor structurale (SEM) și metodologia partial Leasts Squares (PLS)

Nicolae J. Ashill
Universitatea Americană din Sharjah, Emiratele Arabe Unite

ABSTRACT

În ultimii 15 ani, utilizarea celor mai mici pătrate parțiale (PLS) în cercetarea academică s-a bucurat *de o popularitate tot mai mare în multe științe sociale, inclusiv sistemele informaționale, marketingul și comportamentul organizațional. PLS poate fi considerat o alternativă la SEM bazat pe covarianță și are o flexibilitate mai mare în gestionarea diferitelor probleme de modelare în situații în care este dificil să se îndeplinească ipotezele dure ale statisticilor multivariate mai tradiționale. Acest* capitol se *concentrează pe PLS pentru începători. Mai multe subiecte sunt acoperite și includ concepte de bază în SEM, ipotezele statistice ale PLS, o comparație LISREL-PLS și măsurarea reflexivă și formativă.*

FOCUL PRINCIPAL

Ce este modelarea ecuațiilor structurale?

Modelarea ecuațiilor structurale (SEM), denumită și „modelare cauzală”, a devenit un instrument popular în arsenalul metodologic al cercetătorilor din științe sociale (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Chau, 1997). SEM este o metodă de reprezentare, estimare și testare a unei rețele teoretice de relații (în mare parte) liniare între variabile, unde acele variabile pot fi fie observabile, fie direct neobservabile (Hair, Black, Babin, Anderson și Tatham, 2006). Tehnica multivariată combină aspecte de regresie multiplă (examinarea relațiilor de dependență) și analiza factorială (reprezentând concepte nemăsurate sau factori cu variabile multiple) pentru a estima simultan o serie de - relații de dependență interdependente.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch032

Problema simultaneității este deosebit de importantă, deoarece măsurile își derivă adesea sensul din rețeaua conceptuală în care sunt încorporate. SEM se bazează pe trei premise principale. În primul rând, din domeniul psihologiei vine convingerea că măsurarea unui construct valid nu se poate baza pe o singură măsură. În al doilea rând, din domeniul economiei vine convingerea că este necesară specificarea teoretică puternică pentru estimarea parametrilor. În al treilea rând, din domeniul sociologiei provine noțiunea de ordonare a variabilelor teoretice și de descompunere a tipurilor de efecte. Luate în ansamblu, aceste idei au apărut în ceea ce se numește modelarea ecuațiilor structurale variabile latente (Falk & Miller, 1992).

Cele două abordări comune pentru SEM sunt abordarea bazată pe covarianță utilizată în LISREL (Linear Structural Relations), AMOS (Analysis of Moment Structures) și EQS (Anderson & Gerbing, 1988; Bentler, 1995; Bollen, 1989; Bollen & Long, 1993; Sorbores, 1993; 1982 1988), și abordarea bazată pe varianță utilizată în PLS-PC, PLS-Graph, Smart-PLS și XLSTAT-PLS (Chin, 1995 1998; Esposito Vinzi, Chin, Hensler, & Wang, 2010; Fornell & Cha, 1994; Hansmann & Ringle; W.20, 149). Ambele abordări aparțin familiei de tehnici pe care Fornell (1987) și Lohmoller (1989) o numesc *„a doua generație de tehnici de analiză a datelor multivariate”* . Spre deosebire de tehnicile de prima generație, cum ar fi regresia multiplă, componentele principale și analiza de cluster, analiza canonică, analiza discriminantă și altele, modelele de a doua generație sunt capabile să reunească analiza psihometrice și econometrică astfel încât cele mai bune caracteristici ale ambelor să fie exploatate (Fornell & Larcker, 1981; Fornell, 1987). Prin urmare, SEM poate fi privit ca o extensie a mai multor tehnici multivariate din prima generație (Hair et al. 2006), deoarece ele încorporează noțiunea psihometricianului de variabile latente neobservate (constructe) și eroare de măsurare în aceeași procedură de estimare. În cercetarea în științe sociale, constructele teoretice sunt de obicei dificil de operaționalizat în termeni de o singură măsură, iar eroarea de măsurare este adesea inevitabilă. Prin urmare, având în vedere o metodă de testare statistică adecvată, modelele de ecuații structurale sunt recunoscute ca indispensabile pentru evaluarea teoriei în acest tip de cercetare.

Tehnicile tradiționale de prima generație au o serie de limitări. În primul rând, testele statistice ale coeficienților de regresie (și utilizarea unor proceduri precum regresia în trepte) fac ipoteze ale datelor care ar putea să nu fie valabile, cum ar fi dimensiunea suficientă a eșantionului și distribuția normală multivariată. În al doilea rând, procesul în două etape de agregare a variabilelor pentru a forma scoruri variabile și apoi testarea relațiilor dintre aceste variabile presupune că importanța relativă a itemilor din fiecare compozit este portabilă în contexte teoretice, o presupunere care poate să nu fie validă (Fornell, 1982). În regresia multiplă tradițională și analiza traseului , scalele variabilelor latente sunt create fie prin mediere, fie prin însumare, fie conform unui fel de analiză factorială a variabilelor observate, rezultatele sunt apoi importate într-un model de regresie (sau cale). Presupunerea este că astfel de scoruri sunt portabile, o ipoteză despre care Fornell (1987) a susținut că nu este sustenabilă. Această analiză în două etape poate duce la estimări invalide, deoarece presupune că relația dintre măsurile unui construct este independentă de contextul teoretic în care sunt încorporate măsurile (Fornell, 1982; Fornell & Yi, 1992; Hirschheim, 1985). În al treilea rând, toate măsurătorile se fac cu eroare și, deși eroarea poate fi estimată folosind metode precum analiza factorială, aceste estimări ale erorilor nu figurează în mod explicit în analiza de regresie și nici nu sunt estimate în contextul teoriei testate (Fornell, 1982). În al patrulea rând, fiecare tehnică de primă generație poate examina doar o singură relație la un moment dat, adică o singură relație între o variabilă dependentă și o variabilă independentă (Hair et al. 2006). În schimb, SEM poate estima multe ecuații simultan și pot fi interrelatate, ceea ce înseamnă că variabila dependentă dintr-o ecuație poate fi o variabilă independentă în alte ecuații.

Atât abordările bazate pe covarianță, cât și pe varianță, cum ar fi LISREL și PLS, permit interpretări cauzale ale relațiilor dintre variabila latentă și indicatori, precum și relațiile dintre variabilele latente. Ambele tehnici permit, de asemenea, măsurarea constructelor cu indicatori

multipli, minimizând astfel distorsiunile impuse de eroarea de măsurare (Herting, 1985; Kenny, 1979). SEM are, de asemenea, avantajul suplimentar de a putea modela atât relații directe, cât și indirecte între constructe (sau variabile latente) pentru a determina importanța relativă a constructelor antecedente, făcând posibilă testarea modelelor teoretice complexe. Acesta este un avantaj față de analiza tradițională a căii în care efectele indirecte trebuie calculate manual (Barclay, Higgins și Thompson, 1995). Cu SEM pot fi distinse trei tipuri de efecte: efecte directe, indirecte și totale. Efectul direct este acea influență a unei variabile asupra alteia care nu este mediată de orice altă variabilă dintr-un model de cale. Efectele indirecte ale unei variabile sunt mediate de cel puțin o variabilă de intervenție. Suma efectelor directe și indirecte este efectele totale, cu alte cuvinte, efectul total al unei variabile asupra alteia este suma efectului său direct și a efectelor indirecte (Bollen, 1989).

SEM oferă, de asemenea, mijloacele pentru a rezolva problema spinoasă a multicolinearității (Rigdon, 1998). Folosind mai mulți itemi într-un chestionar, itemii sunt modelați ca măsuri ale aceluiași factor comun și numai factorul este utilizat ca o (singă) variabilă structurală. Componenta principală, adică factorul care explică cea mai mare varianță, este utilizat ca cel mai fiabil și mai valid indicator observabil care reflectă fiecare dintre constructele de cercetare neobservabile (variabile latente). Astfel, toate măsurile multiple sunt incluse în model, dar o singură variabilă intră în ecuația de predicție.
Corelațiile ridicate între elementele multiple - îmbunătățesc de fapt stabilitatea modelului de măsurare analitică factorială.

Modelarea ecuațiilor structurale folosind cele mai mici pătrate parțiale

Partial Least Squares (PLS), o tehnică de analiză multivariată relativ nouă, puternică, cu rădăcini în analiza traseului (Wold, 1985), este ideală pentru testarea modelelor structurale care implică mai multe constructe cu multiple variabile latente (Fornell, 1982 1987; Lohmoller, 1989; Wold, 19982). Abordarea estimării PLS este discutată în detaliu în multe cărți și articole care tratează problemele teoretice și de aplicație în SEM (Barclay și colab. 1995; Bollen, 1989; Chin, 1998; Esposito Vinzi și colab. 2010; Fornell și Larcker, 1981; Fornell, 1988;2 Fornell, 1988,2 Fornell, 1988,2; Fornell & Cha, 1994, Hayduk, 1987 1996). PLS a câștigat interes și utilizare în diverse discipline în ultimii ani, inclusiv sistemele informaționale (Chin & Gopal, 1995; Compeau & Higgins, 1995; Rivard & Huff, 1988; Thompson, Higgins și Howell, 1994), marketing (Ashill & Jobber, 2009; Hulland & Hulland, Hulland, Hulland, 1999; 1994; Johnson & Fornell, 1987) și comportamentul organizațional (Howell & Higgins, 1990; Lee, 2007).

SEM cu PLS este o abordare conceptuală a analizei datelor care implică interacțiunea gândirii teoretice și a datelor empirice. Această abordare a anchetei îmbrățișează variabile abstracte și empirice simultan și recunoaște interacțiunea acestor două dimensiuni ale dezvoltării teoriei. Datele empirice nu trebuie să atingă o precizie la nivel înalt, ci pur și simplu reprezintă încercări realiste de a observa lumea din jurul nostru. Falk și Miller (1992, p.92-93) comentează:

„Cu cât teoria este mai sofisticată și observațiile sunt mai precise, cu atât munca noastră se apropie mai mult de obiectivul științific de a înțelege mecanismele cauzale . Înainte de a ajunge la acest punct însă, avem nevoie de un instrument de cercetare care să ne permită să examinăm complexitatea imensă care există în științele sociale și comportamentale. Profesorul Wold a avut acest lucru în minte când a dezvoltat soft modeling”.

Termenul „Modelare soft” indică faptul că construirea modelelor se aplică atunci când cunoștințele teoretice sunt limitate și ipotezele de distribuție stricte nu sunt aplicabile. Modelarea soft oferă un sistem de exprimare a ideilor teoretice despre o secvență de evenimente (Falk & Miller, 1992; Lohmoller, 1989; Wold, 1980) și poate fi privită ca o metodă de estimare a probabilității unui eveniment dat în formare despre alte evenimente. Nu intenționează să fie un sistem de evaluare a cauzei, dar este aplicabil în special atunci când nu sunt îndeplinite condițiile unui sistem închis, adică un set de condiții teoretice, de măsurare și de distribuție. Adică, cu modelarea soft, componenta teoretică pur și

simplu ține cont de cât mai mult posibil din variația variabilelor măsurate. Utilizând această procedură, se extrage cel mai mare procent de varianță comună dintre variabilele măsurate. Ca rezultat, componenta prezice la maxim varianța variabilelor manifeste individuale. Pe măsură ce se îndepărtează de condițiile puternice necesare unui sistem închis, conceptul de cauzalitate trebuie abandonat și înlocuit cu conceptul de predictibilitate (Wold, 1980 1985).

În contextul statisticii multivariate, PLS, spre deosebire de LISREL, este o procedură de estimare cu cele mai mici pătrate care face puține ipoteze cu privire la natura datelor. În PLS, relațiile liniare optime sunt calculate între variabilele latente și sunt interpretate ca cel mai bun set de predicții disponibile pentru un studiu dat, luând în considerare toate limitările. PLS are astfel o poziție atât filozofică, cât și statistică/matematică. Wold (1980 1982) susține că munca științei este o interacțiune între ideile despre lume și observațiile noastre. O astfel de poziție este în concordanță cu filosofia modernă a științei, care vede știința ca uniunea dintre teorie și observații empirice (Ackermann, 1985). Unele științe sunt înzestrate atât cu teorie puternică, cât și cu observații empirice precise. În aceste condiții există proceduri de analiză a datelor bine cunoscute disponibile. În științele sociale însă, teoria soft și observațiile empirice blânde sunt regula în cazul în care există condiții de informație scăzută . Deși PLS are o bază matematică riguroasă, modelul matematic este soft prin faptul că nu face ipoteze de măsurare, distribuție sau dimensiunea eșantionului. Lohmoller (1989, p.64) afirmă că *„ nu conceptele, nici modelele, nici tehnicile de estimare sunt „soft”, ci doar ipotezele de distribuție”.*

O comparație între LISREL și PLS

Diferențele fundamentale dintre LISREL și PLS sunt reflectate în algoritmii PLS și LISREL și proprietățile lor optime. Scopul LISREL este de a modela structura de covarianță a variabilelor manifeste (Wold, 1985). Această tehnică se bazează pe probabilitatea maximă sau pe cele mai mici pătrate generalizate și este utilizată acolo unde teoria anterioară este puternică și testarea ulterioară este obiectivul cercetării (Joreskog și Sorbom, 1984; Pedhauzur, 1982). LISREL este un model pentru testarea teoriei și o metodă generală pentru analiza structurii covarianței în care un model teoretic este specificat în termeni de covarianțe și testat față de date empirice (Fornell & Bookstein, 1982). Scopul LISREL este, prin urmare, de a estima parametrii modelului cauzal (de exemplu, încărcările și traseele) astfel încât discrepanțele dintre matricea de date de covarianță empirică inițială și matricea de covarianță dedusă din structura modelului și estimările parametrilor să fie minimizate. Se referă la întreaga matrice de covarianță. Accentul LISREL este astfel pe adaptarea datelor la modelul structural propus și generarea coeficienților de cale care au cea mai mare probabilitate de a fi din setul de date populației din acest eșantion. În consecință, este preocupat de regenerarea structurilor de covarianță în date și de a nu explica variația în măsurile dependente. Accentul se pune pe potrivirea generală a modelului, adică pe testarea unei teorii puternice în ansamblu (Barclay et al. 1995). Indicatorii reflectă, de asemenea, constructe. Se presupune că datele sunt normale multivariate, iar dimensiunile eșantionului trebuie să fie relativ mari (Wold, 1985).

În schimb, PLS nu este un model în același sens. Obiectivul în PLS este de a estima parametrii modelului pe baza capacității de a minimiza variațiile reziduale ale variabilelor dependente (atât latente, cât și observate) (Chin, 1998). În loc de analiza structurii de covarianță, aceasta aparține aceleiași clase de modele ca și corelația canonică, componentele principale și analiza de regresie. Miezul conceptual al PLS este o combinație iterativă a analizei componentelor principale care leagă măsurile la constructe și analiza căii care permite construirea unui sistem de constructe. Fiind o tehnică de modelare a ecuațiilor structurale bazată pe componente, PLS modelează simultan căile structurale (adică, relațiile teoretice dintre variabilele latente) și căile de măsurare (adică, relațiile dintre o variabilă latentă și indicatorii ei). Coeficienții de cale obținuți dintr-o analiză PLS sunt coeficienți de regresie standardizați, în timp ce încărcările articolelor pe constructe individuale sunt încărcări de factori (Hulland, 1999). Scorurile factorilor create folosind aceste încărcări sunt echivalente

cu indici compoziți ponderați. Astfel, rezultatele PLS pot fi interpretate cu ușurință prin luarea în considerare a acestora în contextul regresiei și al analizei factoriale.

PLS oferă un avantaj față de regresie din două motive: (1) ia în considerare toți coeficienții de cale simultan pentru a permite analiza relațiilor directe, indirecte și false și (2) estimează ponderile individuale ale itemilor în contextul modelului teoretic, mai degrabă decât în mod izolat. În loc să asume ponderi egale pentru toți indicatorii unei scale, algoritmul PLS permite fiecărui indicator să varieze cât de mult contribuie la scorul compus al variabilei latente. Astfel, indicatorilor cu relații mai slabe cu indicatorii corelați și cu constructul latent li se acordă ponderi mai mici. Chin (1998) afirmă că PLS este de preferat tehnicilor precum regresia, care presupun măsurarea fără erori (Lohmoller, 1989; Wold, 1982, 1985). Acest lucru face ca LISREL *să fie „mai aproape de model, mai confirmator și mai analitic de model”,* iar PLS *„mai aproape de date, mai explorator și mai mult analitic de date”* (Lohmoller, 1989, p. 213). Prin urmare, obiectivul cercetătorului și stadiul de dezvoltare a teoriei luate în considerare devin criterii cheie în selecția metodologiei (Barclay et al. 1995).

Există și alte caracteristici ale LISREL care sunt mai convingătoare din punct de vedere teoretic, dar care pot să nu se aplice într-o anumită situație de cercetare. De exemplu, LISREL este mai elegant în ceea ce privește tipurile de modele care pot fi propuse. Se ocupă de relații nerecursive, permite compararea potrivirii unui model între grupuri și permite modelarea termenilor de eroare corelați. PLS nu permite aceste specificații și presupune erori necorelate ca în regresie. În plus, LISREL oferă o serie de măsuri de „potrivire” generală a modelului, cum ar fi % ^{2} bunătatea de potrivire. PLS nu are încă aceste măsuri generale, bazându-se în schimb pe varianța explicată (adică, *A* -pătrat) ca un indicator al cât de bine și-a îndeplinit obiectivul PLS (Cohen, Cohen, Teresi, Marchi și Velez, 1990).

Distincția filozofică dintre aceste două abordări este dacă se utilizează SEM pentru testarea și dezvoltarea teoriei sau în scopuri predictive (Anderson & Gerbing, 1988; Chin, 1998). Bar clay et al. (1995) recomandă PLS pentru modelele de cercetare predictivă în stadiile exploratorii inițiale ale dezvoltării teoriei, când modelul conceptual și măsurile nu sunt bine dezvoltate, în timp ce metodele de estimare bazate pe covarianță, cum ar fi LISREL, AMOS și EQS sunt mai potrivite pentru a testa, într-un sens confirmator, cât de bine se potrivește un model teoretic datele observate, necesitând în general mult mai mult decât PLS mai puternic decât PLS (1995). Joreskog & Wold, 1982). Cu abordări bazate pe covarianță ale SEM, o descriere completă a teoriei este reprezentată într-un model structural și este oferită o justificare teoretică pentru fiecare relație cauzală propusă. Aceste două ipoteze necesită o teorie bine dezvoltată și stabilă pentru ca relațiile cauzale propuse să reprezinte fenomene din lumea reală. În contrast, în modelarea soft, cum ar fi PLS, un set de relații poate fi formulat derivat din teoria embrionară, sau din rezultatele cercetărilor anterioare sau din problema în cauză (Wold, 1985).

Chin (1998) afirmă, de asemenea, că, în comparație cu abordarea de adaptare a covarianței bazată pe factori mai cunoscută pentru modelarea structurală latentă (de exemplu, LIS-REL), PLS bazat pe componente evită două probleme serioase: soluții inadmisibile și indeterminarea factorilor (Fornell & Bookstein, 1982). PLS încorporează constructe definite, ca în analiza componentelor principale, ceea ce înseamnă că constructele sunt estimate ca agregate liniare ponderate ale indicatorilor lor sunt, prin urmare, complet definite de indicatorii lor, iar scorurile componentelor sunt ușor disponibile. Constructele din LISREL sunt nedeterminate de factori din tradiția analitică factorială, ceea ce înseamnă că constructele conțin un sens în plus, neexploatat. Acest lucru duce la incapacitatea de a dezvolta scoruri factori. Din cauza acestei nedeterminari a estimărilor scorului factorilor, există o pierdere a acurateței predictive. Totuși, abordarea PLS estimează variabilele latente ca combinații liniare exacte ale măsurilor observate, evitând astfel problema indeterminației și oferind o definiție exactă a scorurilor componentelor (Chin, 1998). Acest lucru face PLS mult mai predictiv într-un sens tradițional de regresie și poate îmbunătăți „cunoașterea” fără a face afirmații cauzale (Fornell & Bookstein, 1982;
Blili, Raymond și Rivard, 1998). Joreskog și

Wold (1982, p. 270) afirmă:

„Versibilitatea maximă este orientată spre teorie și subliniază tranziția de la analiza exploratorie la analiza de confirmare. PLS este destinat în primul rând analizei cauzal-predictive în situații de mare complexitate, dar informații teoretice reduse.”

PLS este, de asemenea, considerat mai potrivit pentru explicarea relațiilor complexe decât LISREL (Fornell și Bookstein, 1982; Fornell, Lorange și Roos, 1990), deoarece acceptă cu ușurință modele teoretice și de măsurare complexe (Barclay și colab. 1995). După cum a afirmat Wold (1985, p. 589),

„PLS intră în prim-plan în modelele mai mari, când importanța trece de la variabile și parametri individuali la pachete de variabile și parametri agregați”. Wold (1985) afirmă mai târziu (p. 589-590): „În modelele mari, complexe cu variabile latente, PLS este practic fără concurență”.

Un model variabil mare în PLS poate fi estimat deoarece a) algoritmii celor mai mici pătrate sunt foarte eficienți și, b) în PLS, analiza este segmentată sau partiționată.

Wold (1982) afirmă că LISREL iese în prim-plan în zonele problematice în care modelele sunt relativ simple, și anume acolo unde ipotezele stringente din spatele aspirațiilor sale de optimitate sunt realiste și când tehnica LISREL nu este blocată de prea mulți parametri pentru estimare. Când problemele analizate devin mai complexe, ipotezele de frecvență stricte ale LISREL devin mai puțin sustenabile, iar aspirațiile de optimitate devin mai mult sau mai puțin iluzorii. Complexitatea unui model, în ceea ce privește numărul de constructe latente și variabile manifeste, face adesea ca identificarea, convergența și buna potrivire să fie dificil de realizat cu algoritmul LISREL și are ca rezultat soluții necorespunzătoare (de exemplu, variații negative, corelații > 1). PLS nu se confruntă cu aceste situații. Modelarea soft vine în prim-plan cu tehnica estimărilor PLS care vizează mai degrabă consistența în inferența statistică decât optimitatea și care oferă „ estimare instantanee” chiar și pentru modele mari cu un număr mare de parametri de estimat” (Wold, 1982). De exemplu, Noonan (1979) a examinat 16 constructe măsurate cu 59 de variabile manifeste cu peste 1100 de cazuri și susține că algoritmului LISREL ar considera acest lucru prea dificil.

PLS au, de asemenea, avantajul de a fi capabil să ofere o procedură robustă de estimare cu privire la diferitele deficiențe potențiale în specificația modelului, cum ar fi distribuțiile multicolinearității și a răspunsului oblic (Cassel, Hackl și Westlund, 2000; Wold, 1980). Nu sunt necesare distribuții specifice cu PLS și nu există ipoteze cu privire la independența observațiilor. PLS este, astfel, fără distribuție, permițând date normale și non-interval scalate non-multivariate. Acesta nu este cazul metodei de estimare a probabilității maxime utilizată în LISREL, care presupune o distribuție multivariată sau normală. Datele din distribuții nenormale sau necunoscute încalcă una dintre ipotezele majore pentru procedurile de modelare dificile. O cerință de calcul a probabilității maxime este ca distribuția probabilității să fie cunoscută și utilizată. Dacă datele nu sunt conforme cu distribuția, atunci toate estimările sunt părtinitoare. PLS, pe de altă parte, nu necesită o distribuție normală sau cunoscută. Mai degrabă, având în vedere orice distribuție , PLS produce cel mai bun set de ponderi predictive. Deoarece procedura se bazează pe metoda celor mai mici pătrate, aceasta oferă variații minime în jurul estimărilor (Falk & Miller, 1992; Wold, 1985). Atunci când media multor estimări ale unei anumite valori este aproape de valoarea reală a parametrului, se spune că estimarea este imparțială. Astfel, dacă un parametru este estimat de mai multe ori prin metoda celor mai mici pătrate, media estimărilor va fi apropiată de parametrul real și, prin urmare, nepărtinitoare. Mărimea varianței estimărilor, adică varianța distribuției de eșantionare aleatoare a estimărilor parametrilor, va fi cea mai mică atunci când sunt utilizate metodele celor mai mici pătrate; și vor oferi întotdeauna cea mai bună aproximare liniară a valorii adevărate a parametrului (Falk & Miller, 1992).

PLS este, de asemenea, abordarea de alegere cu eșantion de dimensiuni mai mici. O problemă cu LISREL este ipotezele sale puternice privind dimensiunile mari ale eșantionului, în timp ce PLS poate gestiona dimensiuni mici ale

eșantionului (Fornell, Tellis și Zinkhan, 1982). PLS poate face față unor eșantioane de dimensiuni mici, deoarece algoritmul iterativ din spatele PLS estimează parametrii doar în subseturi mici ale unui model în timpul oricărei iterații date. Odată specificati, parametrii de măsurare și structurali ai unui model cauzal PLS sunt estimați într-o manieră iterativă utilizând regresii simple și multiple ale celor mai mici pătrate obișnuite tradiționale. Algoritmul PLS preia segmente de modele complexe și aplică același proces până când întregul model converge. În orice moment, procedura iterativă lucrează cu un construct și un subset de măsuri legate de acel construct sau de constructe adiacente din model. Această segmentare a modelelor complexe este cea care permite PLS să lucreze cu eșantioane de dimensiuni mici (Wold, 1985). Această procedură de reducere a datelor în PLS nu este în mod fundamental diferită de adăugarea răspunsurilor la mai multe întrebări pentru a crea un scor pe scară și apoi utilizarea scorurilor pe scară în analiza ulterioară (Hulland, 1996). Este foarte asemănător cu obținerea scorurilor factorilor prin analiza componentelor principale și cu utilizarea scorurilor factorilor în analiza viitoare.

Procesul de estimare a subgrupului constă din regresii simple și multiple, astfel încât eșantionul necesar pentru analiza statistică este cel care ar suporta cea mai complexă regresie multiplă întâlnită în model. În general, cea mai complexă regresie va implica: (1) indicatorii din cel mai complex construct formativ sau (2) cel mai mare număr de predictori care conduc la un construct endogen, ca predictori într-o regresie MCO. Cerințele privind dimensiunea eșantionului, folosind regula generală de 10 ori per predictor, devin de 10 ori numărul de predictori de la (1) sau (2), oricare dintre acestea este mai mare (Barclay și colab. 1995; Wold, 1985) [1]. O regulă generală slabă, similară cu euristica pentru regresia multiplă (Tabachnik & Fidell, 1989) ar fi folosirea unui multiplicator de 5 în loc de 10 pentru formulele precedente. Un exemplu extrem este dat de Wold (1989) care a analizat 27 de variabile folosind două constructe latente cu un set de date format din 10 cazuri de date. Lohm oller (1982) prezintă și un exemplu de model cu 96 de indicatori și 26 de constructe estimate cu 100 de cazuri. Folosind regula generală, 200 de răspunsuri de utilizare ar fi suficiente pentru analiza statistică folosind PLS dacă nu există mai mult de 20 de itemi pentru cel mai complex construct formativ și dacă niciun construct nu are mai mult de 20 de căi de intrare sau de ieșire (construct endogen). Smith și Barclay (1997), de exemplu, au examinat 16 variabile pentru a testa un model de eficiență a relațiilor cu partenerii de vânzare . Fiecare construct a avut între 2 și 9 articole și nu au existat mai mult de 4 căi de intrare sau de ieșire. Analiza statistică folosind PLS a fost efectuată folosind 135 de răspunsuri utilizabile. În acest caz, dimensiunea minimă a eșantionului necesară pentru a îndeplini criteriile PLS ar fi fost de 90 de răspunsuri (numărul de itemi de pe cel mai complex construct formativ este 9 și acesta este mai mare decât numărul de căi de intrare sau de ieșire).

În cele din urmă, PLS poate modela atât indicatorii formativi (cauză), cât și cei reflectivi (efect) (Fornell și Bookstein, 1982; Fornell și Cha, 1994). O decizie cheie pentru cercetător este dacă indicatorii formativi sau reflectivi ar trebui utilizați în analiza datelor. O ipoteză de bază pentru abordările hard-modeling, cum ar fi LISREL, EQS și AMOS, este că itemii sau indicatorii utilizați pentru a măsura o variabilă latentă sunt de natură reflectorizante pentru a fi în concordanță cu algoritmul statistic. În LISREL, indicatorii formativi pot fi utilizați indirect prin însumarea scorurilor ponderate ale indicatorilor formativi pentru a crea o măsură cu un singur articol. Ponderile pot fi unitare sau estimate utilizând analiza factorilor în afara procedurii LISREL. Măsura cu un singur articol este apoi utilizată pentru a măsura constructul latent emergent în timpul estimării modelului în LISREL. Pe de altă parte, PLS este mai potrivit pentru a gestiona indicatorii formativi, deoarece poate estima ponderile și încărcările indicatorilor formativi împreună cu estimarea modelului structural. Adică, în PLS, modelul de măsurare atât pentru indicatorii reflectivi, cât și pentru cei formativi este optimizat împreună cu modelul structural. Ca rezultat, indicatorii formativi din PLS explică cea mai mare cantitate de varianță pentru constructul emergent, precum și pentru constructul de criteriu al constructului emergent predictor. Deoarece unul dintre punctele forte ale modelării ecuațiilor structurale (SEM) constă în

estimarea simultană a modelelor de măsurare și structurale, utilizarea scorurilor de construcție estimate extern diminuează acest avantaj al SEM atunci când se utilizează LISREL cu indicatori formativi (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001, Fornell & Bookstein, 198).

Indicatori reflectivi vs. formativi

SEM care încorporează atât constructe exogene, cât și endoge [2] poate fi modelat cu indicatori formativi sau reflectivi, după cum este dictat de teorie. În faza de proiectare a chestionarului a studiului, cercetătorul s-a confruntat cu decizia de a modela indicatorii ca fiind reflectivi sau formativi. O variabilă sau construct reflectorizant este una în care variabilele sunt exprimate ca o funcție a variabilei (se presupune că variabilele observate sunt cauzate de variabila latentă). După cum sugerează și numele, măsurile *reflectorizante reflectă un* construct latent, neobservabil *existent* . Aceste măsuri sunt numite și indicatori *de efect* , deoarece sunt efectul constructului latent (Bollen, 1989; Bollen & Lennox, 1991; Chin & Todd, 1995; Chin, 1998; Cohen și colab. 1990;

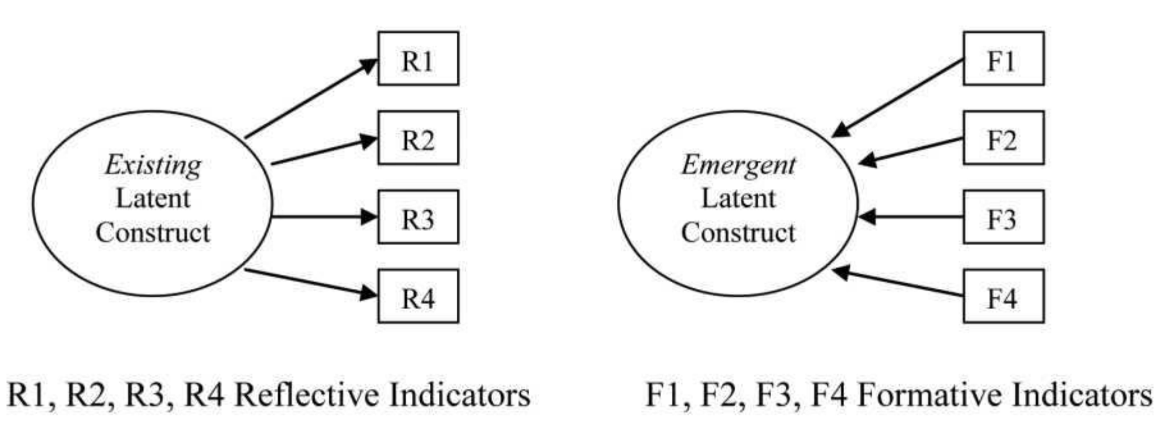
Fornell & Larcker, 1981; Fornell & Bookstein, 1982). Majoritatea cercetătorilor din științe sociale folosesc în mod obișnuit indicatori reflectivi în modelele lor, ceea ce înseamnă că variabilele observate (și variațiile și covarianțele lor) sunt privite ca manifestări ale constructelor subiacente. Indicatorii reflectivi sunt mai consecvenți cu modul în care cercetătorii văd de obicei relațiile dintre constructe și măsuri. În cercetarea IT, de exemplu, ușurința percepută de utilizare a unui sistem informațional este de obicei specificată ca o construcție reflectivă, adică ușurința de utilizare a unui sistem informațional este reflectată în răspunsurile la o serie de întrebări privind ușurința în utilizare (Adams, Nel son și Todd, 1992; Davis, Bagozzi și Warshaw, 1989; Hendrickson, Massey, & Cronan, 1993).

O perspectivă de măsurare alternativă și, în literatura sistemelor informaționale, practic ignorată se bazează pe utilizarea indicatorilor formativi (cauză) și implică mai degrabă construirea unui indice decât a unei scale (Bollen & Lennox, 1991; Chin & Todd, 1995; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Dacă constructul latent este un dispozitiv de clasificare și măsurare pentru un fenomen complex, indicatorii pot fi specificați ca formativi. Un exemplu este utilizarea computerului personal, adică utilizarea unui computer personal poate fi formată prin durata utilizării, frecvența utilizării, numărul de pachete software diferite utilizate și varietatea de sarcini efectuate (Chin, 1998). După cum sugerează și numele, o variantă formativă sau un construct este unul în care se presupune că variabilele observate cauzează o variabilă latentă (variată este exprimată în funcție de variabilele observate). Măsurile *formative sunt denumite indicatori de cauză* deoarece ele provoacă sau formează constructul latent neobservabil *emergent* (Bollen & Lennox, 1991; Chin & Todd, 1995; Chin, 1998; Edwards, 2001). Spre deosebire de indicatorii reflectivi, prin care *„variabila latentă provoacă variabilele observate”* (Bollen, 1989, p. 65), indicatorii formativi pot fi priviți *„ ca cauze, mai degrabă decât ca fiind cauzați de variabila latentă măsurată de indicatori”* (MacCallum & Browne, 1993, p. 533).

După cum se arată în Figura 1, în cazul indicatorilor reflectorizanti (R1, R2, R3, R4), săgețile indică de la constructul latent existent către indicatorii observați , în timp ce în cazul indicatorilor formativi (F1, F2, F3, F4), săgețile indică în direcția opusă, de la indicatorii observați la constructul latent emergent [3]. Deoarece direcția relației măsură-construcție pentru indicatorii reflectivi este opusă celei pentru indicatorii formativi, decizia de a modela indicatorii ca reflectivi sau formativi este una importantă atunci când se folosește Modelarea Ecuației Structurale (SEM). Decizia este și mai critică atunci când se utilizează metodologia SEM bazată pe cele mai mici pătrate parțiale (PLS) . Acest lucru se datorează faptului că în PLS, măsurarea indicatorilor reflectivi și formativi poate fi estimată împreună cu modelul structural.

Desemnarea de reflexiv sau formativ se bazează pe bazele teoretice ale unui construct. Nu se poate lega în mod arbitrar seturi de elemente la constructe. Potrivit lui Bollen (1989) și Chin

Figure 1. Reflective vs. formative indicators



(1998), decizia de a modela indicatorii ca reflectivi sau formativi se bazează pe două considerații importante. În primul rând, alegerea între utilizarea indicatorilor formativi sau reflectivi pentru un anumit construct ar trebui să revină întotdeauna la ceea ce are sens teoretic, adică prioritatea cauzală dintre indicator și variabila latentă (Bol len, 1989; Cohen et al. 1990). Cu alte cuvinte, cercetătorul trebuie să stabilească dacă măsurile definesc constructul (formativ), sau dacă constructul dă naștere măsurilor (reflective). Fornell și colab. (1990) sugerează că cercetătorul trebuie să ofere un argument clar pentru alegerea unei forme de relație epistemică față de cealaltă pentru fiecare construct. În acest sens, este necesar să se folosească o teorie puternică și mai multe măsuri pentru a asigura o validitate acceptabilă a conținutului. În mod similar, Hulland (1999) sugerează că cercetătorul trebuie să se gândească cu atenție dacă este mai corect să se gândească la constructul de bază ca „cauzând” măsurile observate, adică o relație de reflexie , sau la măsurile ca fiind „cauzoare”; (sau definirea) constructului, adică o relație formativă. *„Atunci când cercetătorii folosesc relații formative sau reflexive în modelele lor, alegerea lor pentru o anumită formă de relație epistemică ar trebui să fie atât justificată clar, cât și aplicată în mod consecvent”* (Hul land, 1995, p. 11).

În al doilea rând, pentru decizia de a modela indicatorii ca fiind reflectivi, măsurile ar trebui să fie puternic (și pozitiv) corelate - atât teoretic, cât și empiric. Indicatorii reflectori sunt creați sub perspectiva că toți măsoară același fenomen de bază. Cu măsurarea reflexivă nu ar trebui să existe rezistență la înlocuirea unui indicator cu un alt indicator atâta timp cât corelația acestuia din urmă cu primul indicator este de o magnitudine similară (Chin, 1998). Cu alte cuvinte, o modificare a constructului latent sau a uneia dintre măsurile constructului latent ar trebui să aibă ca rezultat o schimbare rezonabil de mare în aceeași direcție pentru toate celelalte măsuri ale constructului latent. O modificare a variabilei latente se va reflecta într-o modificare a tuturor indicatorilor, deoarece *„variabila latentă determină indicatorii săi* ” (Bollen & Lennox, 1991, p. 306). Dacă înlocuirea indicatorilor cu indicatori la fel de fiabili provoacă neliniște sau scepticism, acest lucru probabil semnalează că un model reflectorizant poate să nu fie adecvat (Diamantopoulos, 1999). Acest lucru se datorează faptului că *„cu indicatori de efect ai unui construct unidimensional... indicatorii la fel de fiabili sunt în esență interschimbabili”* (Bollen & Lennox, 1991, p. 308). A fi interschimbabil este un principiu cheie al măsurilor reflectorizante (Churchill, 1999; Diamantopoulos, 1999; Nunnally & Bernstein, 1994).

Chin (1998) afirmă că, dacă indicatorii nu sunt interschimbabili, ei ar trebui să fie modelați ca pentru mativi. Cu măsurarea formativă, variabila latentă este formată din indicatorii săi, ceea ce înseamnă că o modificare a variabilei latente nu este neapărat însoțită de o modificare a tuturor indicatorilor săi. De exemplu, variabila latentă statut socio-economic cu indicatorii de venit, prestigiu ocupațional și educație, poate fi considerată ca un indice rezumativ al variabilelor observate (Fornell & Larcker, 1981; Fornell & Bookstein, 1982). Dacă o persoană își pierde locul de muncă, atunci statutul socio-economic ar fi afectat negativ. Dar a spune că a avut loc o schimbare negativă în statutul socio-economic al unui individ nu înseamnă că a existat o pierdere. În plus, o modificare a unui indicator, cum ar fi venitul, nu implică neapărat o schimbare direcțională similară pentru ceilalți indicatori, adică educația și prestigiul ocupațional. Spre deosebire de indicatorii reflectivi, indicatorii formativi pot avea o corelație pozitivă, negativă sau deloc între ei (Bollen & Lennox, 1991). Alte exemple de indicatori formativi ar fi cantitatea de bere, vin și băuturi alcoolice consumate ca indicatori ai beției mentale. Indicatorii reflectorizați ar fi nivelul de alcool în sânge, capacitatea de a conduce, scanarea RMN a creierului și performanța la calcule mentale. Dacă este cu adevărat reflectorizant, atunci o îmbunătățire a nivelului de alcool în sânge pentru o persoană ar implica, de asemenea, o îmbunătățire a activității RMN și alte măsuri, deoarece toate sunt menite să atingă același concept sau fenomen. În timp ce pentru măsurile formative, o creștere a consumului de bere nu implică creșteri similare ale consumului de vin sau băuturi alcoolice. Prin urmare, indicatorii formativi nu trebuie corelați.

Ghidurile de dezvoltare a măsurătorilor

existente (Spector, 1992) se concentrează aproape exclusiv pe dezvoltarea scalei, în care itemii (adică, variabilele observate) care compun o scală sunt percepuți ca indicatori reflectivi (de efect) ai unui construct subiacent (adică, variabilă latentă). Diamantopoulos și Winklhofer (2001) afirmă că, spre deosebire de dezvoltarea la scară, pentru care există ghiduri detaliate pas cu pas (Churchill, 1999; Spector, 1992), liniile directoare pentru construirea indicilor bazați pe dicatori formativi sunt mult mai greu de găsit. Ei sugerează că patru aspecte sunt esențiale pentru construirea cu succes a indexului: a) specificația conținutului, b) - specificația indicatorului, c) coliniaritatea indicatorului și d) validitatea externă. Cu indicatorii formativi, întrucât indicatorii observați sunt conceptualizați ca un mix de variabile care în combinație duc la (cauza) formarea variabilei latente, examinarea corelației sau a consistenței interne este considerată a fi nepotrivită și ilogică (Bagozzi, 1994; Bollen, 1984; Chin, 1998). Însăși natura măsurării formative face ca consistența internă să fie inadecvată pentru evaluarea adecvării indicatorilor. *„Ce mai bine putem face... este să examinăm cât de bine se leagă indicele cu măsurile altor variabile”* (Bagozzi, 1994, p. 333). Deoarece măsurile de fiabilitate, cum ar fi alfa lui Cronbach, consistența internă și varianța medie extrase nu pot fi utilizate pentru măsurarea fiabilității indicatorilor formativi (Chin, 1998), este important să se măsoare constructul emergent cu un număr mare de indicatori pentru a accesa în mod adecvat domeniul multidimensional și multifațetat al constructului (Bollen & Lennox, 1991). Nunnally și Bernstein (1994) afirmă că „amplitudinea” definiției unui construct este extrem de importantă pentru indicatorii cauzali, deoarece eșecul de a lua în considerare toate fațetele constructului va duce la excluderea indicatorilor relevanți și, prin urmare, va exclude o parte a constructului în sine.

Având în vedere că corelația dintre scorurile itemului și scorul adevărat al variabilei latente nu este presupusă cu măsurarea formativă, cercetătorul trebuie să ia în considerare dacă un set de indicatori sunt variabilele antecedente critice în formarea variabilei latente. A spune că un construct se combină într-un factor larg nu este nici convingător, nici complet. Toate constructele care formează un construct ar trebui incluse (un recensământ de indicatori mai degrabă decât un eșantion), ceea ce înseamnă că un construct nu poate fi definit independent de măsurile sale (Bollen & Lennox, 1991; Hulland, 1995). Mai precis , elementele utilizate ca indicatori trebuie să acopere întregul domeniu de aplicare al variabilei latente, așa cum este descris în specificația de conținut. Hulland (1995) mai observă că, dacă relația epistemică este formativă, nu sunt posibile măsuri suplimentare ale constructului și cercetătorul nu poate elimina niciodată niciuna dintre măsuri, indiferent de cât de bine sau de slab se pot încărca acestea pe construct. Cu toate acestea, Diamantopoulos și Winklhofer (2001) susțin că literatura de specialitate este neclară cu privire la modul de evaluare a adecvării indicatorilor formativi și practic tăcut cu privire la circumstanțele care necesită eliminarea indicatorilor invalidi din indice. Dintr-o perspectivă teoretică, eliminarea indicatorilor implică riscul schimbării constructului în sine și trebuie întotdeauna abordată cu prudență (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001).

O altă problemă specifică indicatorilor formativi este cea a multicoliniarității. Acest lucru se datorează faptului că modelul de măsurare formativă se bazează pe o regresie multiplă și, prin urmare, stabilitatea coeficienților indicatori este afectată de dimensiunea eșantionului și de puterea intercorelațiilor indicatorului . Coliniaritatea excesivă între indicatori face astfel dificilă separarea influenței distincte a variabilelor manifeste individuale asupra variabilei latente. Chin (1998) avertizează că, dacă indicatorii sunt modelați ca formativi, este important ca *„indicatorii să fie relativ independenți unul de celălalt, adică să nu existe probleme de multicoliniaritate, iar dimensiunea eșantionului este suficient de mare”* (Chin, 1998, p. 307). preocupat de înţelegerea procesului de formare a variabilei latente. Multicoliniaritatea - apare atunci când orice variabilă independentă este puternic corelată cu un set de alte variabile independente (Churchill, 1999; Hair et al. 2006). Cel mai simplu și mai evident mijloc de identificare a coliniarității este o examinare a matricei de corelație pentru variabilele independente. Prezența unor corelații ridicate (în general.90 și mai sus) este primul indiciu al

coliniarități substanțiale. Cu toate acestea, lipsa unor valori mari de corelație nu asigură o lipsă de coliniaritate și existența acesteia se poate datora efectului combinat a două sau mai multe alte variabile independente. Cele mai comune două măsuri de evaluare a multicolinearității sunt toleranța și inversul acesteia, factorul de inflație a varianței (a se vedea Hair et al. 2006 pentru o privire de ansamblu asupra modului în care acestea sunt calculate).

Pe scurt, decizia de a modela indicatorii ca fiind reflectivi se bazează pe două considerente importante . În primul rând, ar trebui să fie posibil să se argumenteze conceptual că măsurile sunt efectele constructului latent; în al doilea rând, măsurile ar trebui să fie puternic (și pozitiv) corelate - atât teoretic, cât și empiric. Dacă ambele condiții nu sunt îndeplinite, poate fi mai adecvat să se modeleze indicatorii ca reflectorizatori. Acolo unde itemii sunt dezvoltați pentru a reflecta un singur construct latent, variabila latentă este - considerată cauza fiecărui punctaj item. Ca rezultat, există o presupusă corelație între scorurile itemului și scorul adevărat al variabilei latente (DeVellis, 1991). Cu indicatorii formativi, nu se presupune corelația dintre scorurile itemului și scorul adevărat al variabilei latente.

Componente de modelare a ecuațiilor structurale și analiza datelor folosind PLS

Primul pas în studiile care implică modele de ecuații structurale (SEM) este de a specifica în mod explicit atât modelul structural (cale) cât și relațiile construct-la-măsuri în modelul de măsurare. Notația standard pentru specificarea modelelor SEM este: un construct exogen (o variabilă independentă) este specificat ca £ și este afișat ca prezice sau „cauzând” un construct endogen (o variabilă dependentă) și este specificat ca q. Constructele exogene sunt etichetate £1, £2, £3 etc., în timp ce constructele endogene sunt etichetate q1, q2 etc. În prima etapă, cercetătorul trebuie să se asigure că elementele utilizate ca măsurători ale constructelor subiacente sunt atât de încredere, cât și valide. Modelul de măsurare constă din relațiile dintre variabilele (articolele) observate și constructele pe care le măsoară. Cu tehnici tradiționale de prima generație , se folosesc coeficienții alfa lui Cronbach și/sau analiza factorială. În PLS, sunt examinate încărcările măsurilor pe constructul corespunzător. Caracteristicile modelului de măsurare demonstrează validitatea de construct a instrumentelor de cercetare, adică măsura în care operaționalizarea unui construct măsoară de fapt ceea ce se pretinde să măsoare (Peter, 1981). Două dimensiuni importante ale validității de construct sunt

(a) validitatea convergentă, inclusiv fiabilitatea și

(b) validitate discriminantă.

Odată convins de caracterul adecvat al - modelului de măsurare, cercetătorul poate proceda apoi la interpretarea coeficienților modelului rezultat. Ecuațiile structurale reprezintă căile dintre constructe, iar ecuațiile de măsurare reprezintă relațiile dintre indicatori și constructele pe care le măsoară. Pentru a evalua modelul structural, PLS produce coeficienți de regresie standardizați folosind cele mai mici pătrate obișnuite pentru a minimiza varianța reziduală. Această evaluare constă într-o evaluare a puterii explicative a variabilelor independente și o examinare a mărimii și semnificației coeficienților de cale, care reprezintă ipoteze de testat. Împreună, modelele de măsurare și structurale formează o rețea de măsuri și constructe (Fornell, 1982 1987; Fornell și Bookstein, 1982). Greutățile și încărcările articolelor indică puterea măsurilor, în timp ce coeficienții de cale estimați indică puterea și semnul relațiilor teoretice.

Deoarece PLS nu face ipoteze de distribuție în procedura sa de estimare a parametrilor, tehnicile tradiționale bazate pe parametri pentru testarea semnificației și evaluarea modelului sunt considerate a fi inadecvate (Chin, 1998). Prin urmare, evaluarea modelelor PLS se bazează pe măsuri orientate spre predicție care sunt neparametrice (Chin, 1998). Modelul de măsurare (exterior) PLS pentru măsuri reflectorizante este evaluat prin examinarea validității convergente și discriminante a indicatorilor și a fiabilității compozite a unui bloc de indicatori . Pe de altă parte, măsurile formative sunt evaluate pe baza conținutului lor de fond, prin compararea mărimii relative a ponderilor lor estimate și prin examinarea semnificației statistice a ponderilor

măsurilor (Chin, 1998). Wold (1982) a susținut că mai degrabă decât să se bazeze pe potrivirea covarianței, evaluarea modelelor PLS ar trebui să aplice măsuri orientate spre predicție care sunt, de asemenea, neparametrice. În concordanță cu abordarea predictivă fără distribuție a PLS (Wold, 1980 1982), modelul structural (intern) este evaluat prin evaluarea varianței procentuale explicate, adică R-pătratul pentru construcțiile latente dependente , prin utilizarea testului Stone-Geisser Q-pătrat pentru relevanța predictivă (Geisser, 19795; Stone, 19797; a coeficienților de traseu structural. Stabilitatea estimărilor este examinată prin utilizarea t-statisticilor obținute din procedura de resampling bootstrap (100 de reeșantionări) în software-ul PLS (Efron & Gong, 1983; Wold, 1982). Aceste tehnici statistice sunt acum discutate pe scurt.

LISREL și alte abordări de modelare a structurii de covarianță implică proceduri de estimare a parametrilor, care urmăresc să reproducă cât mai aproape posibil matricea de covarianță observată. În contrast, PLS are ca obiectiv principal minimizarea erorii (sau, echivalent, maximizarea varianței explicată) în toate constructele endogene. O consecință a acestei diferențe de obiective între LISREL și PLS este că nu există statistici rezumative sau măsuri generale de bunăstare a potrivirii, cum ar fi statistica chi-pătrat a raportului de probabilitate, pentru modelele care utilizează acesta din urmă. În schimb, varianța explicată (valoarea *R* -pătrat) și semnul și semnificația coeficienților de cale sunt utilizate pentru a evalua validitatea nomologică, adică cât de bine este prezis fiecare dintre construcțiile endogene (Cohen et al. 1990). *R* -pătrat indică puterea predictivă a modelului, iar valorile sunt interpretate în același mod ca *R* -pătrat într-o analiză de regresie. Mai mult decât atât, numărul de iterații necesare pentru a converge către o soluție oferă o indicație despre cât de bine se potrivește modelul cu datele (Hulland, 1999).

În PLS, modelul structural (intern) este de asemenea evaluat prin utilizarea testului Q-pătrat Stone-Geisser pentru relevanța predictivă (Geisser, 1975; Stone, 1974). Statistica Q-pătrat reprezintă o măsură a cât de bine sunt reconstruite valorile observate de model și de estimările parametrilor acestuia (Chin, 1998). Adaptarea PLS a tehnicii de reutilizare predictivă a eșantionului, așa cum a fost dezvoltată de Stone (1974) și Geisser (1975) urmează o procedură de legare la ochi care omite o parte a datelor pentru un anumit bloc de indicatori în timpul estimărilor parametrilor și apoi încearcă să estimeze partea omise utilizând parametrii estimați. Această procedură se repetă până când fiecare punct de date a fost omis și estimat. Ca rezultat al acestei proceduri, se poate obține o măsură generalizată de validare încrucișată (Chin, 1998).

În cele din urmă, pentru a evalua semnificația statistică a coeficienților de cale estimați folosind PLS, cercetătorii pot utiliza analiza ajackknife sau bootstrap pentru a determina valorile t pentru fiecare cale (Fornell & Barclay, 1993). Cu jackknifing, cercetătorul nu trebuie să presupună că datele de bază sunt normale multivariate. Jackknifing este o tehnică neparametrică care este robustă în sensul că nu este la fel de afectată de încălcările ipotezelor obișnuite de normalitate asociate cu analiza de regresie (Fornell și Barclay, 1983). Procedura jacknifing creează o serie de subeșantioane, eliminând unul sau mai multe cazuri din setul total de date în fiecare caz (Lohmoller, 1984). PLS este apoi rulat folosind fiecare dintre subeșantioane pentru a ajunge la estimări separate de traseu. Distribuția estimărilor este apoi examinată, rezultând atât o eroare standard, cât și o valoare t corespunzătoare.

Bootstrap-ul reprezintă, de asemenea, o abordare neparametrică pentru estimarea preciziei estimărilor PLS. *N* eșantioane sunt create pentru a obține *N* estimări pentru fiecare parametru din modelul PLS. Fiecare probă este obținută prin eșantionare cu înlocuire din setul de date original (Chin, 1998). Abordarea bootstrapping tratează un eșantion aleatoriu de date ca un substitut pentru populație și reeșantionează din acesta de un număr specificat de ori pentru a genera estimări bootstrap eșantion și erori standard. Aceste estimări bootstrap eșantion și erori standard sunt mediate și utilizate pentru a obține un interval de încredere în jurul mediei estimărilor bootstrap (Schumacker & Lomax, 1996). Acest interval de încredere este utilizat pentru a determina cât de stabilă sau bună este statistica eșantionului ca estimare a parametrului populației. Evident, dacă eșantionul aleatoriu extras inițial din populație nu este reprezentativ, atunci statistica eșantionului și

estimatorul bootstrap corespunzător obținut din reeșantionare vor produce rezultate înșelătoare. Abordarea Bootstrap este utilizată în situațiile de cercetare în care replicarea (în care se obțin eșantioane suplimentare) și validarea încrucișată (în care eșantionul este împărțit) nu sunt practice (Bar clay et al. 1995). Estimarea jacknife tinde să ia mai puțin timp pentru estimarea erorii standard în ipoteza comună că procedura bootstrap utilizează o procedură de estimare a încrederii, alta decât aproximarea normală, iar numărul de reeșantioane este mai mare decât cel al Jackknife. În schimb, jackknife-ul este văzut ca fiind mai puțin eficient decât bootstrap (Efron și Tibshirani, 1993).

Rezumatul Metodologiei PLS

Ca tehnică SEM, PLS oferă o mai mare flexibilitate în testarea modelelor teoretice cu date empirice, deoarece permite cercetătorilor să gestioneze constructe latente, să modeleze relațiile dintre mai multe constructe predictoare latente și să încorporeze erorile în măsurare. Datorită acestei flexibilități, PLS oferă o modalitate puternică de a înțelege interacțiunea dintre teorie și date. Tehnica oferă astfel o platformă mai bună decât tehnicile tradiționale multivariate din care să construiți și să verificați teoria.

PLS este mai potrivit decât LISREL atunci când modelele sunt complexe, scopul cercetării este explicarea varianței, unde măsurile nu sunt bine stabilite și unde orice distribuție a datelor este adecvată. PLS este, de asemenea, ideal pentru etapele incipiente ale construirii și testării teoriei și poate fi folosit pentru a sugera unde ar putea sau nu să existe relații și pentru a sugera propuneri pentru testarea ulterioară. PLS este aplicabil în special în domeniile de cercetare în care teoria nu este la fel de bine dezvoltată precum cea cerută de abordările bazate pe covarianță, cum ar fi LISREL. Alte puncte forte care fac ca PLS să fie adecvat pentru acest studiu includ capacitatea sa de a gestiona constructele formative și cerințele sale mici ale eșantionului. În esență, PLS combină analiza componentelor principale și analiza traseului pentru a estima simultan parametrii unui model cauzal. Deoarece analiza este împărțită, dimensiunea eșantionului este mai puțin importantă în modelul general. Singura cerință este ca dimensiunea eșantionului să fie mai mare decât numărul de variabile manifeste din cel mai mare bloc.

Abordările bazate pe covarianță, cum ar fi LISREL, necesită dimensiuni mari ale eșantionului (de exemplu, 200 până la 400 de - respondenți), date multinormale și o bază teoretică puternică pentru estimatori consecvenți. Problema principală constă în baza teoretică și utilizarea indicatorilor formativi în modelul de măsurare. Utilizatorii PLS nu trebuie să se confrunte cu soluții improprii sau inadmisibile și cu probleme de evaluare a potrivirii modelului întâlnite uneori cu LISREL.

Următorul apendice ilustrează procedurile pas cu pas pentru utilizarea PLS-Graph versiunea 3 (dezvoltată de Wynne W. Chin și Tim Frye). Se recomandă insistent ca cititorul să consulte mai întâi Ghidul utilizatorului PLS-Graph, care detaliază procesul de creare a modelului și de generare a măsurătorilor și a rezultatelor statistice ale modelului structural . Ghidul utilizatorului poate fi găsit la: http://www. pubinfo.vcu.edu/carma/Documents/OCT1405/ PLSGRAPH3.0Manual.hubona.pdf.

REFERINȚE

Ackermann, RJ (1985). *Date, instrumente și teorie: O abordare dialectică a înțelegerii științei.* Princeton, NJ: Princeton University Press. Adams, DA, Nelson, RR și Todd, PA (1992). Utilitatea percepută, ușurința de utilizare și utilizarea tehnologiei informației: O replicare. *Management Information Systems Quarterly, 16(2),* 227-247. doi:10.2307/249577

Anderson, JC și Gerbing, DW (1988). Modelarea ecuațiilor structurale în practică: o revizuire și o abordare recomandată în doi pași. *Buletinul psihologic, 103(3),* 411-423. doi:10.1037/0033-2909.103.3.411

Ashill, N. și Jobber, D. (2009). Măsurarea stării, efectului și incertitudinii răspunsului: Dezvoltare teoretică a constructului și validare empirică. *Jurnalul de Management.* Preluat de pe http ://j om .sagepub.com/cgi/content/ abstract/0149206308329968v1

Bagozzi, RP (1984). Un prospect pentru construcția teoriei în marketing. *Journal ofMarketing, 48(1),* 11-29. doi:10.2307/1251307

Bagozzi, RP, & Baumgartner, H. (1994). Evaluarea modelelor de ecuații structurale și - testarea ipotezei. În Bagozzi, RP (Ed.), *Principles of marketing research* (pp. 386-422). Cambridge, MA: Blackwell.

Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). Abordarea celor mai mici pătrate parțiale (PLS) a modelării cauzale: adoptarea și utilizarea computerelor personale ca ilustrație (cu comentarii). *Studii Tehnologice, 2(2),* 285-324.

Bentler, PM (1995). *EQS program anual de ecuații structurale, software multivariat.* Encino, CA: Software multivariat.

Blili, S., Raymond, L., & Rivard, S. (1998). Impactul incertitudinii sarcinii, al implicării utilizatorului final și al competenței asupra succesului computerului utilizatorului final . *Information & Management, 33* (3), 137-153. doi:10.1016/S0378-7206(97)00043-8

Bollen, KA (1984). Indicatori multipli: Consecvență internă sau nu este necesară relația? *Calitate și cantitate, 18* (4), 377-385. doi:10.1007/ BF00227593

Bollen, KA (1989). *Ecuații structurale cu variabile latente.* New York, NY: John Wiley and Sons.

Bollen, KA, & Lennox, R. (1991). Înțelepciunea convențională privind măsurarea: o perspectivă a ecuației structurale. *Buletinul psihologic, 110* (2), 305-314. doi:10.1037/0033-2909.110.2.305

Bollen, KA și Long, JS (1993). *Testarea modelelor de ecuații structurale.* Newbury Park, CA: Sage Publications.

Byrne, B. (1994). *Modelarea ecuațiilor structurale cu EQS și EQS/Windows.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cassel, C, M., Hackl, P., & Westlund, AH (2000). Cu privire la măsurarea imobilizărilor necorporale: un studiu al robusteței celor mai mici pătrate parțiale. *Total Quality Management, 11(7"),* S897-S907. doi:10.1080/09544120050135443

Chau, PYK (1997). Reexaminarea unui model de evaluare a succesului centrului de informare folosind o abordare de modelare a ecuațiilor structurale. *Decision Sciences, 28(2),* 309-334. doi:10.1111/j.1540-5915.1997.tb01313.x

Chin, WW (1995). Comentariu deschis de la egal la Barclay, D. Higgins, C. & Thompson, R. Abordarea parțială a celor mai mici pătrate (PLS) la modelarea cauzală: Adoptarea și utilizarea computerului personal ca ilustrație. *Studii Tehnologice, 2* (2), 310-319.

Chin, WW (1998). Cele mai mici pătrate parțiale pentru modelarea ecuațiilor structurale. În Marcoulides, GA (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 297-335). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chin, WW și Gopal, A. (1995). Intenția de adoptare în GSS: importanța relativă a credințelor. *Baza de date pentru progresele în sistemele informaționale, 26(2/3),* 42-64.

Chin, WW și Todd, P A. (1995). Cu privire la utilizarea, utilitatea și ușurința de utilizare a modelării ecuațiilor structurale în cercetarea MIS: o notă de precauție. *Management Information Systems Quarterly , 19* (2), 237-246. doi:10.2307/249690

Churchill, GA Jr. (1999). *Cercetare de marketing: Fundamente metodologice* (ed. a VII-a). Orlando, FL: The Dryden Press.

Cohen, P., Cohen, J., Teresi, J., Marchi, M., & Velez, CN (1990). Probleme în măsurarea - variabilelor latente în modelele cauzale de ecuații structurale . *Măsurarea psihologică aplicată, 14(2),* 183-196. doi:10.1177/014662169001400207

Compeau, DR și Higgins, CA (1995). Aplicarea teoriei cognitive sociale la formarea abilităților de calculator. *Cercetarea sistemelor informaționale, 6(2),* 118-143. doi:10.1287/isre.6.2.118

Davis, FD, Bagozzi, RP și Warshaw, P R. (1989). Acceptarea de către utilizatori a tehnologiei computerelor: o comparație a două modele teoretice. *Man agement Science, 35* (8), 982-1003. doi:10.1287/ mnsc.35.8.982

DeVellis, RF (1991). *Teoria dezvoltării la scară și aplicații. Seria Metode de cercetare aplicată*

(Vol. 16). Sage Publications.

Diamantopoulos, A. (1999). Măsurarea performanței la export: indicatori reflectorizați versus indicatori formativi. *International Marketing Review, 16* (6), 444-457. doi:10.1108/02651339910300422

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. (2001). Construcția indicelui cu indicatori formativi: O alternativă la dezvoltarea la scară. *JMR, Journal of Marketing Research, 38* (2), 269-277. doi:10.1509/jmkr.38.2.269.18845

Edwards, JR (2001). Construcții multidimensionale în cercetarea comportamentului organizațional: un cadru analitic integrativ. Metode de cercetare *organizațională , 4* (2), 144-192. doi:10.1177/109442810142004

Efron, B. și Tibshirani, RJ (1993). *O introducere în bootstrap, monografii despre statistică și probabilitate aplicată.* New York, NY: Chap man și Hall.

Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J. și Wang, H. (2010). *Manualul celor mai mici pătrate parțiale.* Heidelberg, Germania: Springer. doi:10.1007/978- 3-540-32827-8

Falk, RF și Miller, NB (1992). *Un primer pentru modelare moale.* Akron, OH: University of Akron Press.

Fornell, C., Tellis, G., & Zinkhan, G. (1982). Evaluarea validității: O abordare a ecuației structurale folosind ultimele pătrate parțiale. În Walker, B. (Eds.), *O evaluare a gândirii și practicii de marketing* (pp. 405-409). Chicago, IL: Asociația Americană de Marketing.

Fornell, CR (1982). *O a doua generație de analiză multivariată (Vol. 1).* New York, NY: Praeger.

Fornell, CR (1987). A doua generație de analiză multivariată: Clasificarea metodelor și implicațiilor pentru cercetarea de marketing. În Houston, MJ (Ed.), *Review of marketing* (pp. 407-450). Chicago, IL: Asociația Americană de Marketing.

Fornell, CR, & Barclay, D. (1993). *Jacknifing: un supliment la programul lvpls al lui Lohmoller*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Fornell, CR și Bookstein, FL (1982). Două modele de ecuații structurale: LISREL și PLS aplicate teoriei exit-voice a consumatorului. *JMR, Journal of Marketing Research, 19* (4), 440-452. doi:10.2307/3151718

Fornell, CR, & Cha, J. (1994). Cele mai mici pătrate parțiale. În Bagozzi, RP (Ed.), *Metode avansate de cercetare de marketing* (pp. 52-78). Cambridge, MA: Blackwell.

Fornell, CR și Larcker, DF (1981). Modele de ecuații structurale cu variabile neobservabile și eroare de măsurare. *JMR, Journal of Marketing Research, 18* (3), 382-388. doi:10.2307/3150980

Fornell, CR, Lorange, P., & Roos, J. (1990). Procesul de formare a întreprinderii cooperative: O abordare latentă de modelare structurală variabilă. *Management Science, 36* (10), 1246-1255. doi:10.1287/ mnsc.36.10.1246

Fornell, CR, & Yi, Y. (1992). Ipotezele abordării în două etape a modelării variabilelor latente . *Sociological Methods & Research, 20(3),* 291-319. doi:10.1177/0049124192020003001

Geisser, S. (1975). Metoda predictivă de reutilizare a eșantionului cu aplicații. *Journal of the Ameri can Statistical Association, 70* (350), 320-328. doi:10.2307/2285815

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. și Tatham, R. (2006). *Analiza multivariată a datelor* . Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hansmann, KW și Ringle, CM (2004). *Manual Smart PLS.* Forderverein Industrielles Management an der Universitat Hamburg eV

Hayduk, LA (1987). *Modelarea ecuației structurale cu LIREL.* Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Hayduk, LA (1996). *Probleme, dezbateri și strategii LISREL* . Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Hendrickson, A., Massey, P D., & Cronan, TP (1993). Pe scalele de fiabilitate test-retest a utilității percepute și ușurința de utilizare percepută. *Management Information Systems Quarterly, 17* (2), 227-230. doi:10.2307/249803

Herting, JR (1985). Modele de indicatori multiple folosind LISREL. În Blalock, HM (Ed.),

Modelele cauzale în științe sociale (pp. 263-319). New York, NY: Aldine.

Hirschheim, R. (1985). Epistemologia sistemelor informaționale: o perspectivă istorică. În Mum - ford, E., Hirschheim, R., & Fitzgerald, R. (Eds.), *Research methods in Information Systems* (pp. 13-18). Amsterdam, Țările de Jos: Olanda de Nord.

Howell, JM și Higgins, CA (1990). Campionii - inovațiilor tehnologice. *Administrative Science Quarterly, 35* (2), 317-341. doi:10.2307/2393393

Hulland, JS (1995). *Orientarea spre piață și - sistemele de învățare pe piață: o perspectivă mediu-strategie-performanță.* (Seria de documente de lucru nr. 95-09), Universitatea din Western Ontario.

Hulland, JS (1999). Utilizarea celor mai mici pătrate parțiale (PLS) în cercetarea managementului strategic: o revizuire a patru studii recente. *Strategic Management Journal, 20(2),* 195-204. doi:10.1002/ (SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID- SMJ13>3.0.CO;2-7

Hulland, JS, Cho, YH și Lam, S. (1996). Utilizarea modelelor cauzale în cercetarea de marketing: o revizuire. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing, 13(2),* 181-197. doi:10.1016/0167- 8116(96)00002-X

Hulland, JS și Kleinmuntz, DN (1994). Factorii care influențează utilizarea evaluărilor rezumate interne versus informațiile externe în alegere. *Journal of Behavioral Decision Making, 7* (2), 79-102. doi:10.1002/bdm.3960070202

Johnson, MD, & Fornell, C. (1987). Natura și implicațiile metodologice ale reprezentării cognitive a produselor. *The Journal of Consumer Research, 14* (septembrie), 214-228. doi:10.1086/209107

Joreskog, KG, & Sorbom, D. (1982). Evoluții recente în modelarea ecuațiilor structurale. *JMR, Journal of Marketing Research, 19* (4), 404-416. doi:10.2307/3151714

Joreskog, KG, & Sorbom, D. (1988). *LISREL7: Un ghid al programului și aplicațiilor.* Chicago, IL: SPSS Inc.

Joreskog, KG, & Wold, H. (1982). Tehnicile ML și PLS pentru modelarea cu variabile latente: Aspecte istorice și comparative. În Joreskog, KG, & Wold, H. (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction (Vol. 1* , pp. 263-270). Amsterdam, Țările de Jos: Olanda de Nord.

Kenny, DA (1979). *Corelație și cauzalitate* . New York, NY: Wiley.

Lee, DY (2007). Impactul performanței slabe asupra atitudinilor de asumare a riscurilor: un studiu longitudinal cu o abordare de modelare cauzală PLS. *Decision Sciences , 28* (1), 59-80. doi:10.1111/j.1540-5915.1997. tb01302.x

Lohmoller, JB (1989). *Modelarea traseului variabil latent cu cele mai mici pătrate parțiale.* Heidelberg, Germania.

MacCallum, RC și Browne, MW (1993). Utilizarea indicatorilor cauzali în modelele de structură de covarianță: câteva aspecte practice. *Buletinul psihologic, 114(3),* 533-541. doi:10.1037/0033- 2909.114.3.533

Noonan, RB (1979). *Modelarea traseului PLS cu variabile latente: analiza datelor sondajului școlar folosind cele mai mici pătrate parțiale.* Stockholm: Institutul de Educație Internațională, Universitatea din Stockholm.

Nunnally, JC și Bernstein, IH (1994). *Teoria psihometrică* (ed. a III-a). New York, NY: McGraw-Hill.

Pedhauzur, EJ (1982). *Regresia multiplă în cercetarea comportamentală* (ed. a 2-a). New York, NY: Holt, Rinehart și Winston.

Fizica-Verlag. Lohmoller, JB (1982). *O privire de ansamblu asupra analizei traseului variabilelor latente.* Lucrare prezentată la reuniunea anuală a Asociației Americane de Cercetare Educațională, New York.

Rivard, S., & Huff, SL (1988). Factori de succes pentru calcularea utilizatorului final. *Comunicări ale ACM, 31(5),* 552-561. doi:10.1145/42411.42418

Schumacker, R. și Lomax, R. (2004). *Un ghid pentru începători pentru modelarea ecuațiilor structurale* . Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Smith, JB și Barclay, DW (1997). Efectele diferențelor organizaționale și ale încrederii asupra eficacității relațiilor de vânzare cu partenerii. *Journal of Marketing, 61* (1), 3-21. doi:10.2307/1252186

Spector, PE (1992). Construcția *scalei de evaluare sumară* . Newbury Park, CA: Sage Publications.

Stone, M. (1974). Alegerea și evaluarea prin validare încrucișată a predicțiilor statistice. *Jurnalul Societății Regale de Statistică. Seria A (General), 36(2),* 111-133.

Thompson, R., Higgins, C., & Howell, J. (1994). Influența experienței asupra utilizării computerului personal: testarea unui model conceptual. *Journal of Management Information Systems, 11* (1), 167-187.

Wold, H. (1980). Construcția modelului și - evaluarea când cunoștințele teoretice sunt limitate: Teoria și aplicarea celor mai mici pătrate parțiale. În Kmenta, J., & Ramsey, JB (Eds.), *Evaluation of econometric models* (pp. 47-74). New York, NY: Academic Press.

Wold, H. (1982). Modelare soft: Designul de bază și câteva extensii. În Joreskog, KG, & Wold, H. (Eds.), *Systems under indirect observation* (p. 1-54). Amsterdam, Țările de Jos: Olanda de Nord.

Wold, H. (1985). Analiza sistemelor prin cele mai mici pătrate parțiale. În Nijkamp, P., Leitner, L. și Wrigley,
N . (Eds.), *Măsurarea nemăsurabilului* (pp. 221-251). Dordrecht, Țările de Jos: Marinus Nijhoff.

Wold, H. (1989). Introducere în a doua generație de analiză multivariată. În Wold, H. (Ed.), *Empirism teoretic* (pp. 7-11). New York, NY: Casa Paragon.

CITURI SUPLIMENTARE

Byrne, B. (1994). *Modelarea ecuațiilor structurale cu EQS și EQS/Windows.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2000). *Introducere LISREL* . Londra: Sage Publications.

Dunn, G., Everitt, B. și Pickle s, A. (1993). *Modelați covarianțele și variabilele latente folosind EQS.* Boca Raton: CRC Press.

Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J. și Wang, H. (2010). *Manualul celor mai mici pătrate parțiale.* Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-540- 32827-8

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. și Tatham, R. (2006). *Analiza multivariată a datelor.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Kline, R. (2005). *Principii și practică de modelare a ecuațiilor structurale.* New York: The Guildford Press.

Raykov, T. și Marcoulides, G. (2006). *Un prim curs de modelare a ecuațiilor structurale.* Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Schumacker, R. și Lomax, R. (2004). *Un ghid pentru începători pentru modelarea ecuațiilor structurale* . Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

SOFTWARE SEM

AMOS - http://www.spss.com/amos/

1 Abordări bazate pe covarianță

EQS - http://www.mvsoft.com/

LISREL - http://www.ssicentral.com/lisrel/

PLS-Graph - http://www.plsgraph.com/

SmartP. LS - http://www.smartpls.de/forum/

2 Abordări bazate pe variații

XLSTAT-PLS - http://www.xlstat.com/en/products/xlstat-pls/

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Boostrap și Jacknife: Abordări pentru validarea unui model teoretic prin extragerea unui număr mare de subeșantioane și estimarea modelelor pentru fiecare subeșantion.

SEM bazat pe covarianță: tehnicile de estimare a coeficienților de traseu și a încărcărilor reducând la minimum diferența dintre matricele

de varianța-covarianța observate și prezise.

Indicatori formativi: Un construct formativ este unul în care se presupune că variabilele observate cauzează o variabilă latentă (constructul este exprimat în funcție de variabilele observate).

Multicoliniaritate: Multicoliniaritatea reflectă măsura în care o singură variabilă independentă este foarte corelată cu un set de alte variabile independente . Pe măsură ce multicolinearitatea crește, devine mai problematică repartizarea efectului oricărui construct unic datorită interrelațiilor lor.

Partial Least Squares (PLS): O tehnică puternică de analiză multivariată cu rădăcini în analiza traseului.

Indicatori reflectivi: Un construct reflectiv este unul în care variabilele sunt exprimate în funcție de construct (se presupune că variabilele observate sunt cauzate de variabila latentă).

Modelare soft: Se aplică atunci când cunoștințele teoretice sunt limitate și ipotezele de distribuție stricte nu sunt aplicabile. Modelarea soft poate fi privită ca o metodă de estimare a probabilității unui eveniment date fiind informații despre alte evenimente.

Modelarea ecuațiilor structurale (SEM): O metodă pentru reprezentarea, estimarea și testarea unei rețele teoretice de relații (în mare parte) liniare între variabile.

NOTE FINALE

[1] LISREL necesită utilizarea de eșantioane de dimensiuni mari pentru a asigura estimări corecte ale parametrilor necunoscuți și ale erorilor standard ale acestora. Deși nu există un minim citat pe scară largă, numeroși autori se referă la o cerință minimă de 200 de cazuri (Haydul, 1987; Joreskog & Sorbom, 1996).

[2] Un construct exogen este o variabilă independentă și este prezentată ca predictor sau „cauza

ing' un construct endogen, o variabilă dependentă (Hair et al. 2006).

Când îndreptați săgețile de la cerc către pătratul s, blocul devine direcționat spre exterior . Aceasta înseamnă că cercul este estimat într-o manieră similară cu cea a unei prime componente principale, adică sunt identificate încărcările factorilor care reprezintă varianța previzibilă, comună, - între variabilele manifeste. Când săgețile sunt îndreptate de la pătrate la cerc, blocul este direcționat spre interior. În acest caz, cercul este estimat ca o variabilă regresată și ponderile factorilor sunt identificate.

Această lucrare a fost publicată anterior în Student Satisfaction and Learning Outcomes in E-Learning: An Introduction to Empirical Research, editat de Sean B. Eomand JB Arbaugh, pp. 110-129, copyright 2011 by Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Secțiunea 4
Utilizare și aplicare

Această secțiune discută o varietate de aplicații și oportunități disponibile care pot fi luate în considerare de către practicieni în dezvoltarea de programe și procese viabile și eficiente de management al resurselor umane. Această secțiune include 10 capitole care analizează subiecte de la cele mai bune practici din Asia până la cercetările în curs de desfășurare în Statele Unite. Capitolele ulterioare discută managementul resurselor umane într-o varietate de setări (modelarea proceselor de afaceri, planificarea succesiunii , externalizarea etc.). Contribuțiile incluse în această secțiune oferă o acoperire excelentă a comunității IT de astăzi și a modului în care cercetarea în managementul resurselor umane are un impact asupra țesutului social al satului nostru global de astăzi.

Capitolul 33
Cercetători în devenire în științe umaniste:
Un proiect online intercultural

Vander Viana
Universitatea Queen din Belfast, Marea Britanie

Anna Chesnokova
Universitatea Națională de Lingvistică din Kiev, Ucraina

Sonia Zyngier
Universitatea Federală din Rio de Janeiro, Brazilia

Willie van Peer
Universitatea Ludwig Maximilian din Munchen, Germania

REZUMAT

Acest capitol își propune să descrie rețelele din cadrul Proiectului de cercetare și dezvoltare în studii empirice (REDES), o întreprindere interculturală care vizează promovarea studiilor empirice ale culturii. Probabil primul și singurul proiect internațional din științe umaniste care pregătește noi cercetători prin comunicarea on-line, experiența este considerată a fi scalabilă și în alte domenii, deoarece le permite studenților să dobândească tehnicile metodologice necesare pentru a întreprinde și a efectua cercetări într-un mediu total diferit de sala de clasă tradițională universitară. Capitolul urmărește istoria proiectului de la înființare în 2002, explică în detaliu modul în care a fost înființat și evaluează contribuțiile acestui efort comun. Sunt semnalate și problemele întâlnite pe parcurs. Capitolul se încheie cu provocările încă de înfruntat. Acest raport de caz este o dovadă a impactului tehnologiei în pregătirea resurselor umane pentru științe umaniste.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch033

INTRODUCERE

Poate unul dintre aspectele cele mai distinctive ale ființelor umane, unul care nu s-a schimbat niciodată și ne-a permis să supraviețuim ca specie, este nevoia noastră de a comunica și de a trăi în grupuri sociale. Ceea ce s-a schimbat de fapt, însă, este modul în care a fost realizată comunicarea. Când intrăm pe 21 st secolul, un nou grup de ființe umane, cunoscut și sub numele de „Generația Net" (Baron & Maier, 2005), este pe cale. Acești tineri, născuți în multe părți ale lumii după anii 1980, au crescut cu tehnologia, pe care au folosit-o pentru comunicare. Baron & Maier (2005, p. 57) îi descriu drept „alfabetizați digital; conectat; social; preferă lucrul în grup; orientat spre realizare; necesită structură și linii directoare; tânjesc interactivitate; au o durată scurtă de atenție; sunt elevi experienți, vizuali, kinestezici; și prefer să lucreze la lucruri care contează". De asemenea, ei afirmă că Generația Net este reprezentativă pentru populația din toate universitățile din lume. Totuși, ei sunt un grup mare, care, într-o oarecare măsură, încearcă să ne arate că un nou mod de învățare trebuie să-și găsească drumul în curriculum. Într-adevăr, dacă unul dintre obiectivele majore ale universității este de a produce noi cunoștințe, lucrul online într-o comunitate de cercetare care depășește granițele geografice este una dintre cele mai eficiente modalități de a pregăti studenții să devină cercetători în devenire și, astfel, să participe efectiv la producerea de cunoștințe științifice. Se poate argumenta că ideea de comunități de cercetare nu este nouă și, prin urmare, nu prezintă inovație. Cu toate acestea, aproximativ până la începutul acestui secol, grupurile de cercetare depindeau de prezența fizică a membrilor lor și erau în general afiliate unei singure universități sau celor dintr-o zonă geografică similară. În zilele noastre, tehnologia a deschis accesul la schimburi care cu greu cunosc limitări de spațiu sau timp. Internetul a făcut unele aspecte ale cercetării mai rapide, mai economice și mai accesibile tuturor, în special studenților. După cum notează pe bună dreptate Geer (2001) , există încă limitări, dar ele pot fi de natură culturală. Ea scrie că:

Deși, ca ființe umane, comunicăm cu ceilalți în multe moduri și prin multe medii, comunicarea nu este întotdeauna ușoară, chiar și atunci când simțim că o cunoaștem pe cealaltă persoană. Influențele culturale sunt adesea la rădăcina provocării de comunicare, în cazul în care apar *neînțelegeri și interpretări greșite. Interacțiunea și colaborarea devin mult mai dificile atunci când comunici cu total străini în mediul online (p. 55 7).*

Trebuie subliniat, totuși, că, înainte de nașterea Generației Net, oamenii de știință discutau deja despre implementarea unor proiecte menite să ofere cercetătorilor din științe umaniste computere personale (Andersen, 1984) pentru a facilita comunicarea între grupurile de cercetare. Din fericire, lumea a depășit această etapă. Potrivit lui De Smedt (1999), „[f]ul că studenții și personalul au un computer pe biroul lor în loc de o grămadă de cărți este o schimbare vizibilă care afectează situația de învățare și predare , chiar dacă este una superficială" (p. 2). Totuși, modul în care computerele și avantajele lor de învățământ la distanță influențează procesul de producere și diseminare a cunoștințelor ar putea fi mult diferit - de la simpla ajutor în căutarea literaturii și stocarea informațiilor până la colaborarea la scară largă de cercetare care traversează granițele sălilor de clasă, laboratoarelor, bibliotecilor, universităților și țărilor.

Acest capitol își propune să prezinte un studiu de caz care arată cum să pregătească noi cercetători în științe umaniste prin comunicarea online. Bazându-se pe Internet de aproximativ șapte ani, a fost posibil să se creeze un grup de cercetare care lucrează simultan în patru țări diferite. În plus, a permis dezvoltarea unor studii

interculturale care ar fi imposibil de realizat dacă studenții ar trebui să călătorească în toate țările implicate (Fisher & McGeveran, 2006). Prezentul capitol indică într-un anumit sens că

Noua Generație poate crește în mai multe locuri diferite din lume.

FUNDAL

Proiectul care va fi concentrat în acest capitol este Cercetarea și dezvoltarea în studii empirice [1] („REDES"), care a fost fondat la 10 septembrie 2002. În momentul în care se scrie acest capitol, grupul este activ în patru țări diferite, așa cum este ilustrat în Figura 1.

Conceptul major din cadrul REDES este de a reuni atât cercetători seniori, cât și cercetători juniori [2] în vederea promovării dezvoltării studiilor empirice în domeniul științelor umaniste. Membrii sunt apreciați pentru felul de muncă pe care o desfășoară, în ciuda titlurilor pe care le pot deține. Această practică presupune că BA, MA și Ph.D. elevii participă în mod egal la grup, cu condiția să-și dorească acest lucru. Cu alte cuvinte, aceleași oportunități sunt oferite tuturor celor care îndeplinesc cerințele minime pentru a fi membru.

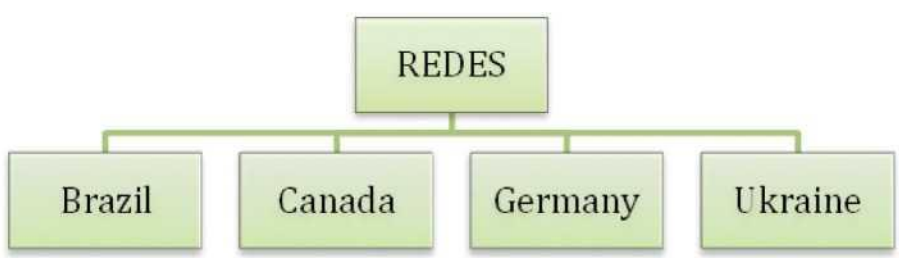
Unul dintre obiectivele cele mai importante ale REDES este de a angaja studenții în realizarea de cercetări cât mai curând posibil în cariera lor. Se crede că vor profita cel mai mult de pe urma ei dacă sunt cufundați în cultura anchetei (Brew, 2006; Bender, 2006) în stadiile anterioare ale studiilor lor. Potrivit lui Freire (1970/1987, p. 58), formele tradiționale de educație tind să vadă predarea ca „depuneri" de cunoștințe în mintea elevilor. În cadrul REDES, totuși, ideea că cunoștințele ar trebui să fie produse de cercetători juniori în timpul (și, de asemenea, după) viața lor academică este crucială pentru funcționarea proiectului. Se așteaptă ca acești cercetători să dezvolte lucrări de înaltă calitate și să o prezinte sub formă de lucrări la conferințe locale, naționale sau internaționale. În acest scop, încurajarea, sprijinul și îndrumarea sunt oferite atât de cercetători seniori, cât și de colegii juniori mai experimentați, care pot varia de la proiectarea unui studiu până la trimiterea acestuia într-un jurnal.

Una dintre cele mai esențiale principii ale REDES este menținerea standardelor etice. Mai ales atunci când se lucrează în colaborare, o abordare etică este de cea mai mare importanță. La cel mai simplu nivel, presupune acordarea de credit celor care i-au ajutat pe cineva în cursul unei investigații. Astfel de standarde nu sunt mai puțin vitale atunci când colaborarea internațională sau utilizarea tehnologiei informației este în joc.

PREPARAREA SCENARII

REDES s-a dezvoltat în principal prin intermediul e-mailului încă de la înființarea sa în 2002, dar după seminarul „Lectura interculturală" din vara acelui an, unii dintre studenții din München interesați de posibilitățile de comunicare prin Internet au început să creeze un site web. Membrii juniori ai proiectului de la Universitatea Ludwig Maximilian din München au început să construiască un portal pentru comunicarea

Figure 1. REDES and its national centers



internațională între diferitele grupuri participante. Aceasta a fost o inițiativă desfășurată în primul rând și numai de către studenți, fără nicio interferență din partea cercetătorilor seniori din grup. S-a făcut din necesitatea de a dobândi instrumentele necesare comunicării. Structura proiectului, ai cărui membri sunt dispersați în întreaga lume (și în diferite fusuri orare), a - necesitat o formă simplă și ieftină de comunicare , care să poată fi utilizată de toți fără costuri suplimentare sau infrastructură. World Wide Web s-a oferit ca o modalitate viabilă de a permite această comunicare, iar mijlocul pentru a o realiza a fost un forum pe internet. Astfel, fiecare membru a putut să citească și să distribuie știri, idei și salutări private (care, cu siguranță, la început au făcut o bună parte din comunicare). Inițial, grupurile locale REDES din Brazilia, Germania și Ucraina, dând dovadă de o mare continuitate a membrilor, au fost deosebit de active în cadrul forumului. [3]

La scurt timp după aceea, au apărut noi cerințe pentru forum: în curând a apărut că schimburile de forma 1 *:n* (un participant scrie la *n* potențiali cititori) au dus la probleme în cooperarea asimetrică între grupuri și subgrupuri locale (vezi Auracher, Schwaiger & Tiourikov, 2007). Pe de o parte, nu a fost posibil să se răspundă doar la părți ale unui mesaj de pe forum, ceea ce a însemnat că multe mesaje au conținut în curând mai multe „fii de discuție" diferite, la care, la rândul lor, au primit răspunsuri de persoane diferite, ceea ce a dus - după câteva schimburi - la probleme serioase menținerea unei imagini de ansamblu asupra discuției în curs. Deși contribuțiile într-un forum pot fi ordonate tematic, participanții au deviat adesea de la temă sau au adus în discuție altele noi. Cu toate acestea, din cauza ordinii cronologice a contribuțiilor, aceasta a condus adesea la situația în care nu mai era posibil (chiar pentru participanții la un anumit thread) să realizeze la ce aspect au răspuns comentariile individuale. Astfel de probleme puteau fi rezolvate prin comunicarea directă între unii membri, de exemplu, prin contact direct prin e-mail, ceea ce însemna că alți participanți s-ar putea simți excluși.

S-a încercat să ocoliți această problemă prin extinderea forumului (spre sfârșitul anului 2004) cu un sistem de management al conținutului (de acum înainte CMS). Aceasta avea două avantaje. În primul rând, a creat o performanță dinamică pe Internet, în care se putea adăuga opțional conținut și module suplimentare. Această structură modulară funcțional a permis fiecărui participant individual o alegere liberă între diverse stiluri de comunicare adaptate la diverse tipuri de mesaje și reacțiile așteptate de către diferiți participanți. În acest fel, un sistem extrem de flexibil în care o gamă largă de opțiuni pentru un Internet cu adevărat dinamic se află la doar câteva clicuri de mouse distanță. În al doilea rând, aceasta a permis alegerea tuturor combinațiilor posibile de comunicare directă sau transmisă și de mesaje 1:1 sau 1: *n* . În plus, forumul a fost extins cu un Wiki, o galerie de imagini și o facilitate de descărcare, de unde membrii puteau descărca procesele-verbale ale întâlnirilor, chestionare pentru a fi încercate sau alte astfel de documente . În timp ce camerele de chat (care au fost disponibile de la început) permit un schimb simultan - prevenind ca o idee să se destrame în timp - un Wiki oferă fiecărui membru posibilitatea de a contribui la un anumit subiect împreună cu alți participanți, producând după ceva timp un text comun la care au contribuit diverși autori. Schimbul direct cu participanții individuali a rămas posibil și prin mesaje private.

Deoarece forumul de internet a prezentat proiectul REDES publicului larg, aspectele dinamice au fost completate cu pagini statice, unde un vizitator interesat ar putea afla despre istoria, scopurile și conținutul proiectului.

Acest portal inițial a rulat pe serverul public al universității germane ca CMS, pentru a crește în mod optim utilizarea resurselor de Internet și, de asemenea, pentru a permite informații statice. Din punct de vedere structural, a fost folosit doar

software open source (care a fost schimbat în 2008) ca construcție modulară funcțională. A fost interpretat într-un mod deschis, astfel încât să poată fi extins pe măsură ce a apărut nevoia. O serie de facilități au fost oferite în acest instrument ușor de utilizat. Membrii înregistrați ar putea posta povești, adăuga/vaza imagini, descărca/încărca fișiere, adăuga/verifica link-uri web relevante, trimite mesaje private, folosește camere de chat și descrie pe ei înșiși și interesele lor în secțiunea de profil. Cu toate acestea, cel mai important aspect al portalului a fost posibilitatea de a permite cercetătorilor să comunice între ei. Acest instrument a garantat crearea de rețele în cadrul REDES și a contribuit la creșterea sentimentului de comunitate. Portalul conținea un forum în care membrii puteau discuta despre proiectele lor de cercetare, să ceară ajutor și să încerce să găsească parteneri internaționali, dar și să facă schimb de informații generale, de exemplu recenzii ale publicațiilor recente, discuții critice și altele asemenea. În plus, membrii care urmează cursurile oferite de diferiții coordonatori de zonă au postat proiecte, comentarii sau întrebări. Astfel, portalul a funcționat și ca un site unde discuțiile inițiate la clasă au fost extinse și dezvoltate în continuare online în cadrul comunității REDES.

Participarea la forum a necesitat o postură care să promoveze critica la adresa muncii colegilor lor și, astfel, să-i ajute să-și dezvolte cercetarea. Această deschidere a presupus o schimbare de atitudine. Portalul a fost o adevărată revoluție în cadrul REDES. Primele reacții din grup au fost aproape euforice: dintr-o dată, participanții individuali au dispărut de tehnologii care au făcut posibilă legarea de oameni despărțiți geografic de distanțe mari. O parte din succes s-a datorat cu siguranță acestui entuziasm pentru aceste noi posibilități tehnologice. De îndată ce a devenit operațional, a început să fie vizitat de grupurile braziliene, germane și ucrainene într-o asemenea măsură încât au trebuit să fie create în curând subcategorii de comunicare, precum „General", „Sugestii de lectură", „Întrebări tehnice", „Proiecte de cercetare", care s-au dezvoltat în subdiviziuni ulterioare. A urmat o interacțiune plină de viață pe portal timp de câțiva ani. Pentru a da un exemplu: rubrica „Proiecte de cercetare" a generat 432 de postări pe 34 de fire, fiind vizualizate de peste 5.000 de ori.

Pe lângă forum, au avut loc întâlniri internaționale [4] la evenimente internaționale majore. [5] În cadrul acestor întâlniri, s-au tratat probleme administrative, s-au discutat perspectivele de evoluție viitoare și, cel mai important, membrii și-au îmbunătățit simțul comunității odată ce și-au cunoscut colegii personal și au putut socializa cu ei.

Cu toate acestea, lumea nu este perfectă și un punct de rupere a avut loc atunci când generația originală care construise portalul a părăsit universitatea. Vechiul portal mai poate fi citit la http://www.redes.lmu . de/portal/modules.php?name=Forums.Totuși, nu mai este funcțional și funcționează doar ca arhivă. Principala problemă aici a fost că portalul a fost atacat de hackeri, postând pornografie pe site, iar mai târziu (când daunele anterioare au fost reparate) de grupuri de ultra-dreapta care și-au postat materialele. Acest lucru a făcut site-ul neclar pentru o lungă perioadă de timp, deoarece repararea lui a costat o mulțime de timp și bani. Aceste probleme au ridicat întrebarea cum să securizeze site-ul de atacuri. Crezând încă că este nevoie de portal, noul forum a fost lansat și poate fi găsit acum pe www.redes . lmu.de/forum. Acest lucru a fost din nou îngrijit de membrii juniori ai grupului REDES din Germania.

Până la jumătatea anului 2008, vechiul portal folosea PHP-Nuke pentru simpla postare de conținut pe site. Pentru comunicare s-a folosit phpBB, un software care, la fel ca PHP-Nuke, este disponibil gratuit pe Internet. Extensii și îmbunătățiri ale acestor programe sunt produse în întreaga lume de voluntari, care sunt apoi puse la dispoziție gratuită publicului larg. Aceasta înseamnă că se bucură de o largă diseminare. Dar

exact această difuzare extinsă a software-ului open source, care în sine este de apreciat foarte mult, adăpostește și un dezavantaj: securitatea. Cu cât un sistem este folosit mai mult, cu atât mai mult se va încerca să ocolească mecanismele sale de securitate. Windows și Linux sunt exemple bune: cantitatea mult mai mare de software dăunător este programată în special pentru computerele care folosesc Windows, deoarece aceste computere sunt mult mai răspândite decât computerele care folosesc Linux. Același lucru se întâmplă, din păcate, atât cu PHP-Nuke, cât și cu phpBB, care sunt victime ale atacurilor hackerilor din nou și din nou. Acest lucru s-a întâmplat cu portalul REDES de două ori, așa cum am menționat mai sus. Deși au fost instalate de mai multe ori actualizări suplimentare de securitate, întreținerea acestora este cu greu posibilă pe termen lung , și din cauza costurilor.

Prin urmare, s-a decis să se utilizeze în continuare o formă de software comercial, în acest caz sistemul bine stabilit vBulletin. Conținea toate funcțiile care înainte erau instalate complementar. În plus, este relativ simplu să ții sistemul actualizat, deoarece cineva este informat în mod regulat despre cele mai recente evoluții din partea administratorului. Fiecare lucru este gestionat dintr-un punct central, în timp ce înainte toate schimbările trebuiau efectuate din diferite zone. Securitatea acestui software nu este verificată doar în mod regulat de către utilizatori: firma Jelsoft, în plus, îndepărtează constant și închide găurile de securitate. În plus, utilizarea programului reCAPTCHA previne faptul că spam-bots (programe care se înregistrează automat în forumuri și instalează publicitate) pot accesa forumul.

Contribuțiile și contribuitorii de pe vechiul portal nu au putut fi însă transferați pe cel nou. În primul, niciun utilizator nou nu se putea înregistra. În plus, una dintre cele mai mari lacune de securitate, încărcarea documentelor, a fost blocată. În cele din urmă, nu au putut fi postate teme sau răspunsuri noi. În cele din urmă, odată cu trecerea la un adevărat software de forum a fost reintrodusă o separare importantă, și anume cea dintre platformele de comunicare și informare. Scopurile de informare sunt servite de pagina principală REDES, care este gestionată pentru un număr limitat de utilizatori printr-un CMS auto-dezvoltat. Pentru interacțiune se folosește platforma de comunicare.

DESCRIEREA CAZULUI

Grupul REDES desfășoară cercetări colective de aproximativ șapte ani. Una dintre cele mai relevante contribuții ale muncii comune a fost scrierea lucrării *Muses and Measures: Empirical Research Methods for the Humanities* (van Peer, Hakemulder & Zyngier, 2007), concepută și scrisă în totalitate online de trei membri seniori REDES pe o perioadă de cinci ani. Între timp, colaborarea dintre două dintre capitole, Brazilia (REDES-BRA) și Ucraina (REDES-UA), reprezintă, de asemenea, un exemplu de activitate bazată pe contacte la distanță pur susținute din punct de vedere tehnologic. În aceste țări în care constrângerile financiare sunt o problemă, astfel de proiecte nu ar fi demarat niciodată dacă membrii seniori și mai ales juniori ar fi trebuit să călătorească în întreaga lume pentru a-și întâlni colegii.

Grupul de cercetare REDES a adus o schimbare reală în modul în care studenții de literatură și limbă, în special studenții de licență, au studiat până acum: a deschis drumul spre efectuarea propriilor cercetări independente pentru prima dată. Studiile în științe umaniste s-au bazat mult timp pe o tradiție hermeneutică (Wiseman, 2002, p. 13), iar textele imaginative au fost în mod normal privite dintr-o perspectivă „literară”, ceea ce înseamnă de obicei parafrazarea unor părți ale unui text, furnizarea de comentarii la acesta, revizuirea științei anterioare cu privire la pasaj sau propunerea de modalități de interpretare a acestuia. După cum reiese din

exemple, astfel de metode cu greu pot fi numite „cercetare" din punct de vedere științific. În acest sens, cercetătorii din studiile literare tind să lucreze independent unul de celălalt, iar ideea însăși de a combina viziunea literară tradițională cu tehnologia le poate fi destul de străină. Trebuie subliniat aici că genul de cercetare efectuat în cadrul REDES este încă cu adevărat „literar" sau „lingvistic" sau „cultural", deoarece se ocupă de astfel de obiecte de studiu precum texte, cititori, autori etc., dar că abordarea diferă de cea mai tradițională. Gama de întrebări adresate este considerabil extinsă: în timp ce înainte se punea accentul în principal pe textele în sine, ce înseamnă ele, cum să le interpretăm, gama a fost extinsă acum pentru a include întrebări legate de funcționarea acestor texte în viața indivizilor sau a grupurilor, diferitele tipuri de efecte pe care le poate avea lectura unor astfel de texte sau de ce astfel de texte sunt prezente în primul rând pe primul loc în literatura de specialitate. (Schmidt, 1982). Într-un fel, REDES a trecut de la o abordare centrată pe text pentru a cuprinde un domeniu mai larg care implică sociologia și psihologia literaturii (Schram & Steen, 2001).

Aceasta este o lărgire și o aprofundare semnificativă a perspectivei, care nu elimină metodele mai vechi și mai filologice. Cu toate acestea, acum le încorporează într-un cadru social în care astfel de întrebări și metode tradiționale pot fi revizuite critic și, în unele cazuri, lăsate pentru altele. Până la urmă, literatura nu este creată pentru comentatorii din universități, ci pentru a îndeplini funcții reale în viața oamenilor. Neglijarea investigării acestora a sărăcit foarte mult studiul literaturii și culturii în ultimele decenii. Acest lucru este în sine ciudat, întrucât începuturile studiilor literare în Occident își datorează existența tocmai unor astfel de perspective sociale. Atât teoriile literare care emană din scrierile lui Platon și ale lui Aristotel, fundamentele poeticii occidentale și ale studiilor literare, pleacă de la întrebarea ce contribuie literatura la societate și abia mai târziu se întreabă cum fac poeții acest lucru textual. Fără a ignora strategiile analitice tradiționale, membrii REDES și-au propus să-i îmbogățească cu întrebări și metode mai bine adaptate pentru a analiza aspectele psihologice, sociologice și antropologice ale literaturii. Toate acestea au fost posibile și au fost făcute mai rapid prin comunicarea ușoară, rapidă și eficientă a tehnologiei informaționale actuale.

Pentru cercetătorii REDES, observația, teoria și aplicarea sunt la fel de importante, iar tehnologia face parte din instrumentele metodologice. În consecință, utilizarea activă a portalului REDES și stabilirea de contacte zilnice on-line între cercetătorii juniori și seniori au dobândit o importanță extremă în sprijinirea și încurajarea eforturilor participanților. Au apărut subiecte noi, iar numărul de postări atât în secțiunile generale, cât și în cele regionale a crescut în fiecare zi.

Acest tip de încredere în tehnologia la distanță a fost relevant în special pentru cercetătorii juniori și seniori ucraineni și brazilieni, care tind să rămână la marginea schimburilor principale centrate pe euro. Cooperarea a dus la o serie de proiecte de anvergură prezentate la diferite - forumuri internaționale și o istorie a publicațiilor comune, așa cum sa menționat mai sus.

Un produs specific al cooperării dintre REDES-BRA și REDES-UA a fost testarea strategiilor de conștientizare literară (Zyngier, 1994a) în contextul ucrainean. Metodologia de creștere a sensibilității cititorilor față de textele imaginative a fost aplicată în Brazilia de câțiva ani înainte ca ideea să fie extinsă în contextul ucrainean. Ar fi fost greu posibil să existe o astfel de dezvoltare fără tehnologia informației, deoarece toate discuțiile s-au desfășurat on-line prin portalul REDES sub tema „O idee nouă despre cercetarea literară". În total, subiectul a atras 1.993 de vizualizări și 190 de comentarii în 27 de luni. Prima postare a fost trimisă pe 14 ianuarie 2005 de un membru brazilian, care a invitat alte grupuri să i se alăture în aplicarea

metodei în diferite contexte. Trei zile mai târziu, a fost postat un răspuns de către un membru ucrainean REDES, iar discuția a început. Participanții și-au împărtășit ideile despre conținutul și structura orelor de curs, despre materialul care va fi folosit în cadrul sesiunilor practice etc.

Multe dintre resurse au fost trimise grupului ucrainean de către colegii lor brazilieni ca fișiere DOC sau PDF; simultan, au avut loc în mod regulat întâlniri locale în Brazilia și Ucraina. Membrul senior brazilian responsabil de REDES în această țară, care de fapt a conceput programul de Conștientizare literară, s-a alăturat apoi discuției din 10 martie 2005 pentru a se asigura că proiectul va demara și cooperarea între membrii juniori va începe. Coordonatorul capitolului REDES din Ucraina a participat și el la conturarea proiectului. Prezentările PowerPoint ale cercetării în derulare au fost, de asemenea, discutate și prezentate la o conferință din Brazilia, la seminarul REDES din Germania și la conferința UNESCO din Ucraina.

Ca urmare a cooperării on-line, în 2005, cursul de Conștientizare literară (Zyngier, 1994a, 1994b) a fost lansat la Universitatea Națională de Lingvistică din Kiev și apoi sa extins la o altă - universitate ucraineană, Institutul Pedagogic de Stat al Limbilor Străine Horlivka. Atât grupurile ucrainene de profesori care susțineau cursul, cât și studenții lor au comunicat la distanță - ca să nu mai vorbim de consultările frecvente cu autorul cărții, care se afla la mii de mile distanță de ambele școli. În octombrie 2005, ea a fost invitată la Kiev pentru a desfășura un atelier de - conștientizare literară, care s-a materializat în aprilie 2006. Pregătirea pentru vizită, inclusiv planificarea atelierului, s-a desfășurat și la distanță lungă.

Componenta pedagogică a introducerii conștientizării literare în Ucraina prin intermediul cooperării on-line este crucială pentru educația ucraineană, în special în științe umaniste. În multe țări, în prezent, învățământul universitar se confruntă cu o amenințare serioasă, așa cum susțin Barreto & Fialho (2005): „studenții nu experimentează *flux* în timp ce citesc un text literar [...], nu au un răspuns pozitiv față de textele literare și tind să construiască o distanță emoțională și critică față de ele" (p. 95), deși este bine cunoscut faptul că „[l]ărea, în orice epocă, înseamnă și a interpreta, în orice epocă, a încerca să le interpreteze. asimilăm, poate chiar într-o zi pentru a înțelege ce ne înconjoară, pentru a fi mai bine pregătiți să trăim în lume" (McRae, 1997, p. 19).

Cooperarea raportată mai sus a rezultat într-o publicație (Fedorova et al., 2006) și într-o lucrare (Zyngier, Chesnokova & Viana, 2007) care a fost, de asemenea, scrisă în colaborare on-line. Cursul de conștientizare literară este încă predat la KNLU ca materie opțională pentru 20 de studenți în fiecare an universitar.

Continuând cu cooperarea, a fost realizat un alt proiect de cercetare în 2007-2008 pentru a examina modul în care cititorii brazilieni și ucraineni au răspuns la „Annabel Lee" lui Poe în portugheză și ucraineană. Rezultatele acestui proiect comun au fost publicate (Chesnokova et al., 2009).

Alte proiecte de cercetare au rezultat și din cooperarea dintre grupul brazilian și cel german (Fausto, 2006; Teles, 2006) în ceea ce privește reacțiile la campaniile publicitare împotriva fumatului și subtitrarea și dublarea filmelor. Mai recent, Coachman & Weigert (2008) au analizat modul în care respondenții brazilieni, germani și japonezi au reacționat la limbajul vulgar într-un text scurt comparabil.

Peste șapte ani de cooperare stabilă (2002 - 2009) au inspirat multe alte proiecte de cercetare și au permis crearea unei comunități globale de cercetare în care instrumentele de comunicare la distanță ajută la depășirea granițelor culturilor și continentelor. Acest lucru este deosebit de valoros pentru studenți, deoarece aceștia devin din ce în ce mai pricepuți să opereze diverse programe de calculator, să lucreze cu statistici, să

își prezinte proiectele în fața publicului internațional și să lucreze în echipă (adesea sub o presiune severă a timpului) pentru a progresa cu succes în cariera lor - în mediul academic, dar și dincolo de aceasta.

Toate aceste exemple sunt ilustrații ale filozofiei REDES, ea însăși un produs al muncii cooperative, care afirmă că în această comunitate academică globală online „împartășim experiența și cunoștințele, lucrând în echipă cât mai mult posibil și utilizând Internetul ca loc de întâlnire" (vezi www.letras.ufrj.br/redes/philosophy.htm).

PROVOCĂRI ACTUALE

Experiența cercetătorilor în devenire în științe umaniste pe internet nu este fără probleme. În prezent, grupul de cercetare se confruntă cu diferite provocări, care pot fi grupate în trei domenii principale - și anume probleme administrative, personale și tehnologice.

În ceea ce privește chestiunile administrative, prima problemă care trebuie luată în considerare este cea a calendarului academic . Întrucât proiectul implică în prezent patru sisteme educaționale diferite (brazilian, canadian, german și ucrainean), nu este întotdeauna ușor să se efectueze cercetări ca parte a unui curs relevant predat, iar această problemă este accentuată și mai mult de nesincronizarea calendarelor universitare din întreaga lume. De exemplu, în Brazilia, anul universitar este împărțit în două semestre: din februarie până în iulie și din august până în decembrie. În Ucraina, primul trimestru sau semestru începe în septembrie și se încheie la sfârșitul lunii decembrie, ianuarie fiind o perioadă de examen; al doilea semestru cuprinde din februarie până în mai, iar examenele sunt susținute de obicei în iunie.

O altă problemă administrativă este legată de locul în care se află fiecare coordonator de filială. În contextul brazilian, cercetătorul senior face parte din Programul postuniversitar în Lingvistică Aplicată, care îi permite să-și ofere cursurile ca discipline opționale. În situația ucraineană, coordonatorul de zonă urmează în prezent cursul post-doctoral cu normă întreagă și preda cu jumătate de normă, care include doar lucrările semestriale și supravegherea examenelor de doctorat și de absolvire. Coordonatorul german și-a asumat, în acest moment, mai multă sarcină administrativă și, deși încă implicat în cercetare, a fost ținut departe de tutorat.

Statutul fiecărui coordonator la universitatea sa influențează, de asemenea, proiectul, deoarece libertatea de a lua decizii este supusă diferitelor constrângeri universitare. Coordonatorul de zonă ucrainean, de exemplu, în ciuda faptului că a fost șef al departamentului timp de câțiva ani, nu a putut influența pe deplin programul academic, deoarece programele de învățământ sunt de obicei predefinite de Ministerul Educației, iar - introducerea de noi cursuri implică ani de schimbări și documente. În Brazilia și Germania, totuși, coordonatorii au avut mai multă libertate de acțiune în ceea ce privește cursurile și pe ce să se concentreze.

De asemenea, ar trebui luate în considerare tradițiile de cercetare din fiecare dintre cele patru țări. În timp ce în toate studiile literare nu sunt orientate spre investigație empirică, grupul brazilian este stimulat să lucreze într-un mod interdisciplinar. În Canada, limitele rigide disciplinare sunt agravate de birocrația cu obținerea de permisiuni pentru a face cercetări empirice. În Ucraina, studiile literare și cercetările lingvistice se desfășoară în cadrul a două - discipline diferite, iar intersecția lor, împreună cu referirea extinsă la psihologie, filozofie și sociologie nu este binevenită. În Germania, problema care se pune acum este încercarea de a determina studenții care trebuie să plătească pentru studiile lor să opteze pentru cercetare în loc de un seminar cu care să poată scăpa rapid.

În ceea ce privește chestiunile personale, cea mai gravă problemă este cea a motivației. Mai recent, cercetătorii juniori au arătat o scădere a

motivației, mai ales din cauza lipsei de fonduri. Participarea în grup depinde de dorința de a-l vedea ca pe o oportunitate de creștere personală și academică. Cu toate acestea, atunci când cercetătorii juniori nu primesc granturi, ei trebuie să se finanțeze și pe parcursul vieții universitare. Această competiție pe care grupul de cercetare o întâlnește cu piața muncii este nedreaptă, deoarece oportunitățile de angajare pe care le găsesc studenții în afara universității sunt adesea mai atrăgătoare. Atunci când trebuie să aleagă între efectuarea unor studii independente sau acceptarea unui loc de muncă care le va oferi mijloacele de supraviețuire - cercetătorii juniori trebuie să opteze pentru acesta din urmă, chiar dacă ar prefera să devină cercetători cu drepturi depline. În Germania și Canada, panorama este și mai sumbră. Participanții se implică în principal în proiect deoarece primesc credite în schimb. După cum se poate anticipa, această situație amenință coeziunea grupului și face proiectele pe termen lung aproape imposibile. În contextul german și canadian, implicarea voluntară nu pare să funcționeze așa cum funcționează în contextul brazilian și ucrainean. În ambele din urmă situații, funcționarea cu succes a grupului depinde în principal de eforturile individuale ale studenților foarte interesați, care găsesc suficientă motivație pentru a vedea proiectul ca pe un teren fructuos pentru creșterea lor intelectuală și personală, finanțându-se în același timp pentru a participa la conferințe naționale și internaționale. Găsirea unor astfel de persoane în mediul academic de zi cu zi este întotdeauna dificilă, dar nu imposibilă.

Aceste probleme au generat situații complexe . Cercetătorii juniori trebuie să înțeleagă că efectuarea de cercetări interculturale implică în primul rând un angajament puternic cu un coleg din altă țară. Ei nu pot, de exemplu, să decidă să lase neterminat studiul de cercetare pe care îl pot desfășura, deoarece acest lucru va implica un student dintr-un alt grup care a început să lucreze cu ei. Chiar dacă trebuie să părăsească grupul, trebuie să- și ajute partenerii să finalizeze studiul, deoarece aceasta este ceea ce se așteaptă din punct de vedere etic de la ei.

Există, de asemenea, probleme lingvistice implicate în relațiile interpersonale. Întrucât în proiect sunt implicate cinci limbi diferite (portugheză braziliană, engleză, germană, ucraineană și rusă), este nevoie de a folosi engleza ca limbă de integrare . Majoritatea participanților brazilieni și ucraineni folosesc în mod spontan engleza pe forum, în ciuda unor deficiențe lingvistice. Cu toate acestea, participanților germani trebuie să li se reamintească adesea că nu trebuie să comunice în limba lor maternă decât dacă riscă să-și piardă interesul și cooperarea internațională.

În ultimii șapte ani, munca în REDES a arătat că cercetătorii juniori trebuie să înțeleagă că participarea lor la grupul de cercetare este o oportunitate excelentă de a fi îndrumați de cercetători seniori cu experiență în domeniul lor de studiu și de a împărtăși această experiență cu colegii din diferite părți ale lumii, oameni pe care s-ar putea să nu aibă niciodată șansa să îi cunoască. Mai mult, în REDES, aceștia sunt introduși în metode empirice de cercetare în științe umaniste, ceea ce este, de asemenea, neobișnuit. În cele din urmă, ei vor fi încurajați să-și desfășoare studiile în mod autonom încă de la început, iar din nou nu este o practică obișnuită. Autonomia nu înseamnă că vor lucra singuri. În schimb, ei primesc îndrumările necesare despre cum să-și planifice și să-și desfășoare studiul, să pregătească prezentări orale, să scrie lucrări și așa mai departe.

Utilizarea unui forum de discuții online rezolvă deja unele probleme, cum ar fi cea a diferențelor de timp . Modul asincron de interacțiune le permite participanților să îl acceseze în mod convenabil. Cu toate acestea, dacă participanții nu vizitează forumul în mod regulat și frecvent, acest lucru poate cauza unele probleme. De fapt, se poate crea un cerc vicios: dacă forumul nu este accesat, nu există postări noi; iar dacă participanții nu postează, nu se simt

obligați să viziteze forumul. Cu timpul, această setare poate duce la colaps, oprind forumul. Ca și în cazul mai multor platforme de comunicare online, este de maximă importanță ca participanții să răspundă prompt la postări. Acesta este motivul pentru care uneori trebuie să li se reamintească membrilor să facă acest lucru, așa cum a făcut unul dintre coordonatorii de zonă în următorul fragment de pe forum: „[Nume] așteaptă un răspuns din 9 OCTOMBRIE anul trecut!!! Vă rugăm să vă asigurați că îi răspundeți și să vă puneți proiectul în funcțiune!" Dacă nu există feedback imediat, membrii pot experimenta frustrare. La rândul său, acest lucru poate afecta motivația și implicarea cuiva în activitate.

O altă problemă este evitarea forumului și comunicarea prin mijloace paralele. Odată ce participanții stabilesc contactul cu partenerii lor de cercetare, cooperarea ar trebui să aibă loc chiar în cadrul forumului. În unele ocazii, membrii tinerilor cercetători și-au folosit e-mailurile private pentru a schimba mesaje cu privire la un proiect de cercetare. Când s-a întâmplat acest lucru, alți membri REDES au fost excluși din schimb și nu au putut comenta studiul. În aceeași postare citată mai sus, coordonatorul de zonă atrage și atenția unui cercetător junior asupra acestei probleme: „Și vă rog să nu folosiți e-mailul personal pentru a discuta despre proiect. Folosiți Portalul... altfel nu vom putea comenta despre el." Una dintre principiile acestei comunități este că sfaturile și/sau criticile pozitive trebuie să fie oferite de toți membrii. Dacă interacțiunea se realizează prin e-mail, acesta devine un schimb privat care nu beneficiază de grupul în ansamblu.

În prezent, grupul caută noi modalități de a face proiectul să prospere. Pentru a face acest lucru, trebuie găsit răspuns la trei întrebări principale:

(a) Cum să remodelăm grupul de cercetare?
(b) Cum să atragă/să ridice interesul participanților activi?
(c) Cum să extindeți proiectele de cercetare în alte țări?

Rezultatele obținute până acum au arătat că proiectul merită efortul și ar trebui continuat.

CONCLUZIE

Deși există un număr destul de mare de probleme, acestea nu împiedică grupul să producă și să pregătească viitori cercetători în domeniul științelor umaniste cât mai devreme posibil în viața lor academică. Experiența de până acum a arătat cum să eliminăm individualismul în universitate și să subliniem importanța muncii în colaborare. De fapt, cazul descris mai sus este aplicabil multor discipline diferite din învățământul superior care urmăresc pregătirea cercetătorilor în devenire. REDES a demonstrat că este o nouă modalitate de a face cercetare și de a pregăti cercetători independenți, creativi și autonomi, care respectă următoarele principii ale filozofiei sale.

(a) Scopul învățământului universitar constă în primul rând în formarea abilităților critice care sunt promovate prin producerea de noi cunoștințe. Membrii REDES sunt de părere că modalitățile tradiționale de manipulare a cunoștințelor în departamentele de Științe Umaniste nu sunt propice pentru astfel de scopuri, dar rămân în mare măsură limitate la diseminarea cunoștințelor existente.
(b) Chiar și în cazul în care se acordă o anumită indemnizație pentru ca studenții să adune experiență de cercetare, aceasta le este de obicei oferită chiar la sfârșitul perioadei de studiu. Suntem de părere că cercetarea la sfârșitul studiilor nu este doar prea târziu, ci este și contraproductivă , prin aceea că deseori produce frustrare (pentru că studenții sunt prost pregătiți) mai degrabă decât interes, încredere și entuziasm.

REDES acordă o mare valoare instruirii în modurile de producere a cunoștințelor încă de la începutul formării universitare.

(c) Membrii REDES sunt dedicați să înțeleagă că obiectivele grupului pot fi atinse doar prin participarea activă la procesul de cercetare a tuturor celor implicați, inclusiv a studenților începători.

(d) Pregătirea metodologică este subdezvoltată în științe umaniste; acest lucru este paradoxal, deoarece nivelul de complexitate în cultură este de multe ori mai mare decât cel al fenomenelor naturale. Cu toate acestea, studenții de științe naturale sunt inițiați în chestiuni metodologice la un nivel mai profund. Suntem de părere că această situație ar trebui remediată și, prin urmare, acordăm o mare importanță educației serioase în metodologie.

(e) Proiectul REDES pune accent pe metodele empirice de investigare: credem că există un accent prea unilateral pe metodele hermeneutic-interpretative și subiectiviste în științe umaniste. Asemenea metode pot avea merite, dar ar trebui să fie completate cu mai multe investigații științifice ale culturii.

(f) Cei care participă la REDES văd cercetarea nu ca pe o întreprindere individuală, ci ca pe o formă de lucru în echipă care este realizată de grupuri de oameni care comunică activ despre planurile și progresul lor.

(g) Astfel de grupuri nu se opresc la granițele naționale, ci ar trebui să fie în esență forme de cooperare transnațională și interculturală.

(h) Membrii acestui proiect se implică activ cu produsele culturale și propagă valoarea pe care produsele culturale o aduc vieții indivizilor și societății în ansamblu. Accentul pus pe căile empirice de investigare nu este în niciun caz o depreciere a culturii, mare sau scăzută. Dimpotrivă, participanții respectă profund artefactele culturale, tradițiile și preferințele.

REDES a luat naștere din nevoia de a oferi studenților un parcurs mai intens și mai implicat spre cunoaștere. Ea implică angajament, autodisciplină, generozitate academică, respect reciproc și, în multe cazuri, muncă voluntară. În această comunitate de cercetare online, dorim să pregătim gânditori calificați prin dezvoltarea și promovarea schimbului de cunoștințe și idei și astfel să colaborăm pentru o lume mai bună.

De fapt, ani de cooperare au demonstrat că această comunitate funcționează și funcționează ca o sursă de educație culturală și de schimb internațional, unde se dezvoltă prietenii și unde diferențele sunt recunoscute. Membrii înțeleg că fac parte dintr-un grup științific ca ființe individuale și astfel se ajută reciproc la mai multe niveluri diferite. Apartenența la acest proiect online s-a dovedit a fi un angajament pe termen lung de a lucra împreună și de a sprijini eforturile altora în cercetarea și viața lor, o dedicare care necesită mai mult decât un angajament minim în timpul orelor normale de birou. În consecință, s-au atins obiectivele de a lucra în direcția unui cadru academic ideal care vizează progresul științific și sentimentul de creștere personală, de învățare și de împărtășire, mediat de Internet ca loc de întâlnire.

Pe lângă faptul că oferă condițiile în care se desfășoară învățarea în afara clasei și a curriculumului, internetul a permis REDES să devină mai mult decât un grup formal de cercetare. S-a dovedit a fi un loc în care se stabilesc relații interpersonale și se dezvoltă prietenii. Această legătură de afecțiune dintre cercetători este cea care garantează că cunoștințele și experiența devin de lungă durată și memorabile. Și toate acestea au fost posibile doar datorită apariției tehnologiei informației. Este adevărat că această muncă necesită un nivel mai mare decât cel obișnuit de energie, entuziasm, deschidere și dăruire. Dar pentru cei care au făcut

acest lucru posibil, cercetarea a fost o experiență palpitantă, plină de satisfacții și neobișnuit de îmbogățitoare.

REFERINȚE

Andersen, S. (1984). Calculatoare în științe umaniste: Furnizarea facultăților cu noi instrumente. În RW Lutz, E. Jacobson & B. Rader (eds.), *Proceedings of the 12th* *Annual* *ACM SIGUCCS Conference on User Services* (pp. 143-148). NY: ACM.

Auracher, J., Schwaiger, M. și Tiourikov, A. (2007). Spune-o din nou: Idei privind utilizarea corectă a comunicării prin Internet. În S. Zyngier, A. Chesnokova & V. Viana (Eds.), *Acting and connecting: Empirical approaches to language and literature* (pp. 203-218). Munster: LIT Verlag. Baron, J., & Maier, H. (2005, decembrie). *Provocarea menținerii impulsului.* Lucrare prezentată la Conferința Societății Australasiane pentru Calculatoare în Învățarea în Învățământul Terțiar (ASCILITE), Brisbane. Preluat la 20 octombrie 2008, de pe http://www.ascilite . org.au/conferences/brisbane05/blogs/proceeding s/07_Baron.pdf

Barreto, J., & Fialho, O. (2005). Flux+prim-plan: O posibilă relație? În S. Zyngier, V. Viana & F. Fausto (Eds.), *Venturas & desventuras. Coletânea dos trabalhos do V ECEL* (p. 87-96). Rio de Janeiro: Setor de Publicașoes da Faculdade de Letras da UFRJ.

Bender, SL (2006). *Anchetă/cercetare/abordare cvasitativă: Conducerea unei noi culturi a anchetei?* Preluat la 28 decembrie 2008, de pe http:// www. sharonbender. com/quasitative_inquiry_re - search_approach_culture_of_inquiry.html

Brew, A. (2006). *Cercetare și predare: Dincolo de diviziune* . Londra: Palgrave Macmillan.

Chesnokova, A., Zyngier, S., Viana, V., Jandre, J., & Nero, S. (2009). Poeț universal (încercați)? Reacționând la „Annabel Lee" în engleză, portugheză și ucraineană . În S. Zyngier, V. Viana & J. Jandre (Eds.), *Linguagem, criatividade & ensino: Abordagens empiricas e interdisciplinares* (pp. 193-211). Rio de Janeiro: Publit.

Coachman, E., & Weigert, T. (2008, iulie). *Răspunsul cititorilor la limbajul vulgar: un studiu comparativ* . Lucrare prezentată la al XI-lea Congres al Societății Internaționale pentru Studiul Empiric al Literaturii (IGEL), Memphis, TN.

De Smedt, K. (1999). Introducere. În K. De Smedt, H. Gardiner, E. Ore, T Orlandi, H. Short, J. Souillot & W. Vaughan (eds.), *Computing in - Humanities education: A European perspective* (pp. 1-12). Bergen: Universitatea din Bergen. Preluat la 27 decembrie 2007, de pe http://gandalf.aksis . uib.no/AcoHum/book/intro.html

Fausto, F. (2006). O impact das advertencias contra o cigarro: Um estudo intercultural. În S. Zyngier, V. Viana & AM Spallanzani (Eds.), *Linguagens e tecnologies: Estudos empiricos* (pp. 67-81). Rio de Janeiro: Publit.

Fedorova, Y., Ivanyuk, L., Korolchuk, V. și Yemets, N. (2006). *Capturile din rima.* Kiev: Lenvit.

Fisher, WW și McGeveran, W. (2006). Provocarea învățării *digitale : obstacole în calea utilizărilor educaționale ale materialelor protejate prin drepturi de autor în era digitală.* Harvard: Centrul Berkman pentru Internet și Societate . Preluat la 31 decembrie 2007, de la http:// cyber.law.harvard.edu/sites/cyber.law.harvard. edu/files/BerkmanWhitePaper_08-10-2006.pdf

Freire, P. (1970/1987). *Pedagogia doprimido.* Sâo Paulo: Editora Paz e Terra.

Geer, R. (2001). Necesitatea de a lua în

considerare influențele culturale în învățarea colaborativă online. Preluat la 29 octombrie 2007, de pe http://gre-guns2.gre.ac.uk/pcet/PROGRAMMES/CeLTT/CeLTRes.nsf/0/720dbac82511cadd802569b100460f93/$FILE/greer.pdf

McRae, J. (1997). *Literatură cu „l" mic.* Londra: MacMillan Publishers.

Schmidt, S. (1982). *Fundament pentru studiul empiric al literaturii: Componentele unei teorii de bază* . Hamburg: Helmut Buske.

Schram, D. și Steen, G. (eds.). (2001). *Psihologia și sociologia literaturii: În onoarea lui Elrud Ibsch.* Amsterdam și Philadelphia: John Benjamins.

Teles, C. (2006). Identificaşâo, envolvimento, e afeto: A influencia das legendas na apreciaşâo de filmes estrangeiros. În S. Zyngier, V. Viana & AM Spallanzani (Eds), *Linguagens e tecnologias: Estudos empiricos* (pp. 223-242). Rio de Janeiro: Publit.

Van Peer, W., Hakemulder, J. și Zyngier, S. (2007). *Muze și măsuri: metode de cercetare empirică pentru științe umaniste* . Newcastle: Editura Cambridge Scholars.

Wiseman, M. (2002). Studiul empiric al literaturii în secolul XXI secol. În S. Zyngier & ACF Valente (Eds.), *Fatos&ficgoes: Estudos empiricos de literatura* (pp. 11-16). Rio de Janeiro: Setor de Publicaşoes da Faculdade de Letras da UFRJ.

Zyngier, S. (1994a). *La răscrucea limbii și literaturii: conștientizarea literară, stilistica și predarea EFLit. Teză* de doctorat nepublicată , Universitatea din Birmingham.

Zyngier, S. (1994b). Introducerea conștientizării literare . *Language Awareness, 3,* 95-108.

Zyngier, S., Chesnokova, A., & Viana, V. (2007). Conștientizarea literară: Conectarea Braziliei și a Ucrainei. *Mesager al Catedrei UNESCO: Filologie , Pedagogie. Psihologie (Savannah, Ga.), 15,* 125-129.

NOTE FINALE

Anterior, grupul a fost denumit „Cercetare pentru dezvoltarea studiilor empirice" și „Dezvoltarea cercetării în studii empirice". Deși versiunea finală a numelui său a fost folosită de câțiva ani până acum, pot fi găsite referințe la aceste versiuni anterioare.

Optăm să ne referim la savanți și studenți maturi deopotrivă folosind același termen, și anume „cercetători".

Un fost grup olandez a contribuit foarte puțin la discuții, probabil din cauza cifrei de afaceri mari a membrilor săi. Grupul canadian nu se alăturase proiectului la acel moment. Din cauza constrângerilor financiare, nu toți membrii RE DES pot lua parte la aceste întâlniri

în fiecare an sau doi. Se fac eforturi pentru ca la [5] Au existat, de asemenea, mai multe
întâlniri REDES cu cel puțin un reprezentant pe centre naționale la evenimentele organizate de
națională
este prezent. centre.

Această lucrare a fost publicată anterior în Cases on Distance Delivery and Learning Outcomes: Emerging Trends and Programs, editat de Deb Gearhart, pp. 231-244, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 34 abordare ontologică de modelare a proceselor de afaceri pentru administrația publică: Cazul managementului resurselor umane

Ioannis Savvas
Universitatea Agricolă din Atena, Grecia și Universitatea Aristotel din Salonic, Grecia

Nick Bassiliades
Universitatea Aristotel din Salonic, Grecia

Kalliopi Kravari
Universitatea Aristotel din Salonic, Grecia

Georgios Meditskos
Universitatea Aristotel din Salonic, Grecia

ABSTRACT

În acest capitol este prezentat un model electronic de funcționare a Administrației Publice folosind o ontologie ca mijloc de reprezentare formalizată a cunoașterii. Conform modelului propus, fiecare procedură de administrație publică este privită ca un serviciu oferit unei entități externe și este reprezentată ca un serviciu Web (semantic), adnotându-și semantic parametrii funcționali, profilul și fluxul de lucru. Modelarea serviciilor/procedurilor administrației publice a implicat modelul IOPE (Intrari - Ieșiri - Precondiții - Efecte) utilizat în mod obișnuit al descrierii OWL-Sfor Semantic Web Service. Acest capitol prezintă, de asemenea, un caz de utilizare specific despre departamentul de management al resurselor umane din Regiunea Macedonia Centrală. Pentru a face acest lucru au fost necesare anumite extensii/adaptări ale metodologiei generale. În acest capitol, autorii prezintă și justifică pe deplin aceste adaptări care au fost implementate pentru a transforma metodologia generală într-un instrument cu adevărat flexibil și reutilizabil pentru modelarea oricărei proceduri ale administrației publice. În plus, autorii descriu întregul ciclu de inginerie a cunoștințelor pentru dezvoltarea ontologiei proceselor de afaceri ale acestui departament.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch034

INTRODUCERE

Obiectivul principal al guvernării electronice este dezvoltarea unor servicii uşor de utilizat şi eficiente pentru cetăţeni şi întreprinderi. Interoperabilitatea semantică între procedurile administraţiei publice (AP) ale diferitelor agenţii guvernamentale, precum şi între procedurile administraţiei publice şi înţelegerea acestora de către cetăţeni şi întreprinderi, este o problemă vitală de rezolvat în acest domeniu. Organizaţiile publice produc zilnic un volum mare de documente administrative, pentru a-şi îndeplini misiunea, care este de a servi cetăţenii şi întreprinderile care aderă la constituţie şi legile. Acest lucru necesită utilizarea anumitor proceduri care incumbă prevederile legii şi experienţa directorilor. Semantica bazată pe web ar putea ajuta e-Gov prin proiectarea procedurilor PA interoperabile, facilitând efectuarea procedurilor de rutină zilnică şi ajutând funcţionarii publici fără experienţă cu noi sarcini, conducând - „guvernarea bazată pe cunoaştere, într-o economie şi societate bazată pe cunoaştere". Cunoaşterea este acum o forţă motrice majoră pentru schimbarea organizaţională şi crearea bogăţiei, iar managementul eficient al cunoştinţelor este o sursă din ce în ce mai importantă de avantaj competitiv şi o cheie pentru succesul organizaţiilor moderne.

Pentru a capta cunoştinţele care sunt inerente în funcţionarea şi procedurile PA, este necesar un cadru formal de reprezentare, cum ar fi ontologiile. Ontologiile (Staab şi Studer, 2009) au fost propuse ca mijloc principal de captare a semanticii şi de organizare a informaţiilor în web-ul (semantic) (Berners-Lee et al., 2001), deoarece oferă o descriere formală a conceptelor, termenilor şi relaţiilor dintr-un anumit domeniu de cunoaştere. O ontologie oferă un vocabular comun, care poate fi folosit pentru a modela un domeniu - adică tipul de obiecte şi/sau concepte care există şi proprietăţile şi relaţiile acestora. Pe lângă descrierea unui domeniu, o ontologie este folosită şi pentru a raţiona despre entităţile din acel domeniu.

Business Intelligence (BI) se referă la tehnologii , aplicaţii şi practici pentru selectarea, integrarea, analiza şi prezentarea informaţiilor operaţionale. Tendinţa viitoare este extinderea aplicaţiilor BI la mai mulţi utilizatori din interiorul şi din afara unei organizaţii şi o trecere la o automatizare suplimentară a proceselor de luare a deciziilor. Business Intelligence acoperă o arie largă de practici care pot fi utilizate pentru a îmbunătăţi eficienţa şi eficacitatea multor proceduri interne dintr-o întreprindere. În cele din urmă, BI va viza masa mare de utilizatori finali ai aplicaţiilor de întreprindere care astăzi nu le sunt disponibile. Automatizarea inteligentă a procedurilor se numeşte Intelligent Process Automation (IPA) (IDC, 2006). IPA este fuziunea dintre BI şi tehnologiile de management al procedurilor operaţionale. Este o automatizare a deciziilor operaţionale repetitive (nu a celor strategice). Modelarea formală a proceselor este necesară pentru a aborda eficient problema reprezentării , analizei şi gestionării cunoştinţelor despre o organizaţie şi procesele acesteia (Koubarakis şi Plexousakis, 2000).

În acest capitol descriem propunerea noastră care prevede un model electronic de funcţionare a PA într-un anumit domeniu cu posibilitatea de reutilizare în multe aplicaţii. Ontologiile pot fi un mijloc de reprezentare într-o manieră formală a - domeniilor cunoaşterii, deoarece pot capta cunoştinţele şi pot oferi o conceptualizare general acceptată care poate fi reutilizată într-o varietate de aplicaţii şi de către o varietate de oameni. Ele pot oferi un vocabular comun al unui domeniu şi pot defini cu diferite niveluri de formalitate terminologia şi relaţia dintre diferite entităţi. Astfel, cunoştinţele pot deveni o proprietate comună.

Viziunea serviciilor web este descrierea serviciilor folosind o semantică înţeleasă de computere. Adnotarea semantică este un punct critic pentru a automatiza regăsirea, compunerea

și execuția serviciilor. Ontologiile sunt folosite pentru a ajuta tehnologia serviciilor web să fie realizată în întreaga lume. OWL-S este un limbaj de reprezentare a diferitelor caracteristici ale serviciilor web semantic (Martin et al., 2007). OWL (Web Ontology Language) este limba oficială a W3C care este folosită în ontologiile web (OWL Overview).

Metodologia noastră, o extensie a (Savvas și Bassiliades, 2009), folosește OWL pentru a reprezenta structura AP și entitățile implicate în procedurile acesteia și informațiile (documentele administrației publice) schimbate între acestea în timpul executării acestor proceduri, precum și modelele de servicii OWL-S pentru reprezentarea etapelor și fluxului de lucru al acestor proceduri.

În noua eră a e-guvernării este posibilă îmbunătățirea furnizării de servicii prin eliminarea sarcinilor redundante și/sau simplificarea procedurilor și acest lucru poate fi realizat numai după o modelare amănunțită și precisă a procedurilor implicate. În acest scop, acest capitol prezintă, de asemenea, un caz de utilizare specific al metodologiei generale, care se referă la departamentul de management al resurselor umane din Regiunea Macedonia Centrală (RCM). Această unitate administrației publice este responsabilă de furnizarea de servicii, precum recrutarea personalului, transferurile, pensionările etc. Pentru fiecare serviciu prestat se urmează o procedură specifică. Cunoașterea acestor proceduri este de obicei păstrată în mintea funcționarilor publici care lucrează în acest departament . Condiții preliminare necesare pentru utilizarea acestor cunoștințe de la alți funcționari și cetățeni sunt: a) captarea cunoștințelor tacite pe care funcționarii publici le rezervă, precum și b) reprezentarea - cunoștințelor captate într-un mod explicit și formal.

De fapt, acest caz de utilizare este un proiect de cercetare în comun între grupul de cercetare Programare logică și sisteme inteligente (http://lpis.csd.auth.gr) al Departamentului de Informatică al Universității Aristotel din Salonic și Regiunea Macedonia Centrală (http://www.rcm.gr). Scopul acestui proiect a fost în primul rând dobândirea de cunoștințe deținute în cadrul personalului departamentului de Resurse Umane a celor mai critice proceduri de administrație publică ale departamentului în vederea realizării anumitor acte ale administrației publice. Pentru a face acest lucru, aceste proceduri au fost analizate în acțiuni/etape primitive (sarcini) și fluxul de lucru dintre acestea. Pentru fiecare sarcină au fost înregistrate entitățile implicate și documentele schimbate între entități. În final, acești pași au fost agregați în bucăți mai mari de acțiuni coerente conceptual care constituie subproceduri independente în cadrul întregii proceduri de administrare, conform metodologiei generale a (Savvas și Bassiliades, 2009). Pentru a face acest lucru, au fost necesare anumite extensii/adaptări ale metodologiei generale. În acest capitol prezentăm și justificăm pe deplin aceste adaptări care au fost necesare pentru a transforma metodologia generală într-un instrument cu adevărat flexibil și reutilizabil pentru a modela orice procedură de administrație publică.

În secțiunile următoare vom prezenta, în primul rând, informațiile de bază și de lucru aferente, apoi cadrul ontologic de modelare a procesului de administrator public pe care l-am conceput, împreună cu un exemplu complet de modelare și, în final, concluziile și direcțiile de lucru viitoare.

FUNDAL

Web semantic

Web-ul de astăzi este potrivit pentru consumul uman și este organizat în jurul prezentării conținutului și nu a sensului informației. Intrarea în contact cu alte persoane, căutarea de informații despre hoteluri și bilete, căutarea de prețuri mai

mici și comandarea de produse online sunt majoritatea activităților care au loc pe WWW. Cu toate acestea, aceste activități utilizează doar o cantitate mică de informații disponibile pe World Wide Web.

Motoarele de căutare fac o treabă relativ bună, dar numai în interogări simple. Interogările complexe pot da rezultate care nu sunt legate de cele pe care utilizatorul se aștepta să le vadă sau, chiar mai rău, paginile relevante pot fi printre mii de altele ușor relevante sau total irelevante pentru interogare. Cu toate acestea, chiar și atunci când căutarea are succes, informațiile necesare pot fi cuprinse în diferite documente, iar utilizatorul trebuie să adună manual piesele de informații. Acest lucru ar necesita adesea mai multe interogări folosind sinonime ale cuvântului cheie original sau folosind alte surse pentru a găsi mai multe pagini relevante posibile.

Inițiativa Web Semantic (W3C) încearcă să rezolve problemele legate de reprezentarea cunoștințelor sugerând standarde, instrumente și limbaje pentru adnotarea informațiilor. Web-ul semantic poate fi considerat ca o extensie a actualului Web, unde informația are un sens clar și bine definit, permițând mașinilor/agenților să înțeleagă semantica informațiilor și nu doar să se bazeze pe sintaxă. Viziunea web semantic a apărut după ce la sfârșitul anilor 90, recuperarea informațiilor (IR) a primit o mare atenție și a fost inventat termenul de *metadate* . Metadatele sunt adesea descrise ca „date despre date" și sunt folosite pentru a facilita înțelegerea, utilizarea și gestionarea altor date. Scopul Web-ului Semantic este de a permite crearea unor sisteme avansate de management al cunoștințelor care să organizeze cunoștințele și să sprijine întreținerea și accesul ușor la acestea. Sarcini ca acestea necesită ca metadatele să fie citite de mașină și interschimbabile de mașină. Ontologiile joacă un rol cheie în evoluția Web-ului semantic și sunt utilizate pe scară largă pentru a reprezenta cunoștințele prin descrierea datelor într-un mod formal și explicit.

Ontologii

Ontologiile sunt de interes de bază în multe domenii diferite, în mare parte datorită a ceea ce promit: o înțelegere comună și comună a unui domeniu care poate fi baza pentru comunicarea în decalajele dintre oameni și computere (Staab și Studer, 2009). Ontologiile sunt folosite nu numai pentru a reprezenta un domeniu de interes, ci și pentru a defini concepte, pentru a descrie relațiile dintre ele și pentru a introduce indivizi. Deci, o ontologie nu este doar o taxonomie. Uneori conceptul de ontologie este confundat cu taxonomia, care este o clasificare a datelor într-un domeniu. Diferența dintre ele este în două contexte importante. În primul rând, o ontologie are o structură internă mai bogată, deoarece include relații și constrângeri între concepte și, în al doilea rând, o ontologie pretinde că reprezintă un anumit consens cu privire la cunoștințele din domeniu.

Pentru a descrie informațiile în mod corespunzător, au fost propuse limbaje de reprezentare a cunoștințelor bazate pe XML, cum ar fi RDF (RDF) și OWL (OWL). Ambele limbaje sunt folosite pentru a adnota informația într-un mod formal și explicit prin definirea *ontologiilor,* folosind clase, proprietăți și instanțe ale claselor. Ontologiile sunt folosite pentru a organiza cunoștințele în ierarhii conceptuale, oferind un vocabular controlat de concepte, fiecare cu semantică definită în mod explicit și procesabilă automat. Diferența dintre cele două limbaje de ontologie cel mai frecvent utilizate (RDF și OWL) este gradul de expresivitate pe care îl oferă. Astfel, în timp ce RDF este capabil să definească doar relații de subclase și subproprietăți între clase și, respectiv, proprietăți, OWL face un pas mai departe, oferind un grad mai mare de expresivitate. După ce a fost construit pe RDF, OWL introduce mai multe relații între clase, proprietăți și instanțe, permițând utilizarea constrângerilor de proprietate și a operatorilor booleeni (unire,

intersecție etc.) în definițiile claselor.

Pentru a îndeplini obiectivul Web-ului semantic - un Web pe care îl înțeleg mașinile - adnotarea informațiilor nu este suficientă în sine. Există, de asemenea, nevoia pentru o varietate de instrumente adecvate, cum ar fi raționatori, editori grafici, instrumente de vizualizare și medii care să integreze cu succes diferitele tehnologii și limbaje implicate în astfel de aplicații. Raționanții joacă un rol semnificativ, deoarece pot manipula și aplica semantica limbajului ontologiei. Semantica formală a limbajului OWL permite aplicarea tehnicilor de raționament pentru a face derivări logice, implicând apartenența la clasă, clase echivalente, consistența ontologiei și clasificarea instanțelor. Prin urmare, raționanții sunt importanți deoarece sunt capabili să extragă informații noi care nu sunt menționate în mod explicit, pe baza semanticii formale a limbajului utilizat pentru adnotare (Haarslev & Moller, 2003; Tsarkov & Horrocks, 2006; Sirin, et al., 2007; Medits- kos & Bassiliades, 2010). Restul instrumentelor menționate mai sus sunt la fel de importante, deoarece pot ajuta foarte mult utilizatorul final să exploateze Web-ul semantic pe deplin, precum și să crească treptat încrederea utilizatorului față de Web-ul semantic.

Servicii Web

Apariția serviciilor Web este o dovadă că în zilele noastre nevoia de comunicare între sistemele distribuite slab cuplate este mai mare ca niciodată. Serviciile web oferă o interfață bine definită prin care alte programe pot interacționa prin trimiterea de mesaje bazate pe protocoale Internet și standarde Web (Arhitectura WS). Ele pot fi, de asemenea, combinate pentru a realiza un serviciu complex a cărui funcționalitate nu poate fi realizată de unul singur, procedură care se numește *compoziția serviciului* .

Serviciile web și tehnologiile lor se bazează pe XML. Asta pentru că XML ca limbaj permite un schimb de date independent de platformă la un nivel de bază. XML și adaptarea sa mare, combinată cu restul tehnologiilor Web Service , permit cooperarea globală între organizații. Descrierea unei interfețe de serviciu se bazează pe Web Service Description Language (WSDL) care descrie sintaxa mesajelor de intrare și de ieșire folosind XML, precum și alte detalii necesare pentru invocarea serviciului.

Comunicarea se bazează pe Protocolul Simple ObjectAccess (SOAP) (SOAP, v 1.2), un cadru bazat pe XML care oferă un construct de mesaj care poate fi schimbat printr-o varietate de protocoale subiacente. Oricine consumă un Serviciu Web nu este strâns conectat la acesta - serviciul se poate schimba în timp, iar clientul va putea în continuare să interoperați cu Serviciul Web. Aceasta se numește *cuplaj liber*. În exact cazul opus, cea mai mică schimbare în partea de service ar necesita o schimbare în partea clientului și invers.

Servicii web semantice

Serviciile web fac blocuri funcționale accesibile prin protocoalele standard de Internet independente de platforme și limbaje de programare, promițând o revoluție a comunicării în domenii eterogene în care colaborarea eficientă bazată pe servicii între diferite părți este importantă, cum ar fi comerțul electronic și e-business. Deși această perspectivă este destul de promițătoare, serviciile Web nu au reușit încă să atingă o adoptare pe scară largă la scară Web (Davies, et al., 2009)0. Ca tehnologie de implementare a Arhitecturii Orientate pe Servicii (SOA), serviciile Web constituie o soluție excelentă pentru dezvoltarea software modulară și bazată pe componente în medii de afaceri închise și izolate. Cu toate acestea, companiile și persoanele fizice sunt destul de reticente în a-și publica serviciile Web, în principal pentru că tehnologiile implicate sunt destul de complexe. În plus, interfața, și anume formatul a ceea ce intră și iese din serviciu, este adesea descrisă formal.

Cu toate acestea, ceea ce face serviciul de fapt, semantic vorbind, de obicei nu este descris formal, ceea ce face dificilă găsirea unui serviciu Web cu o anumită funcționalitate și integrarea acestuia într-un sistem software.

Într-un efort de a îmbunătăți capacitatea de interpretare automată a serviciilor Web, a apărut noțiunea de *servicii Web semantice* , în care serviciile Web sunt combinate cu tehnologiile Web semantic pentru a permite furnizorilor de date și servicii să-și descrie semantic resursele folosind ontologii terțe. Serviciile Web Semantic urmăresc să facă mașina de servicii Web ușor de înțeles și de utilizat, utilizând tehnologiile Web Semantic pentru adnotarea și procesarea serviciilor Web. Ideea este de a oferi descrieri bazate pe ontologie ale serviciilor Web care ar putea fi procesate de instrumente de raționament ontologic. În acest fel, agenții inteligenți ar putea înțelege automat ce face un serviciu Web și de ce are nevoie pentru a îndeplini o sarcină.

Descoperirea și compoziția serviciilor sunt două sarcini fundamentale în arhitecturile orientate spre servicii . Descoperirea serviciului web poate fi definită ca problema localizării serviciilor web adecvate pentru a îndeplini un obiectiv dat. Compoziția serviciului web se referă la combinația de servicii web simple pentru a crea un serviciu complex cu funcționalitate îmbunătățită. Compoziția poate fi fie manuală, la care utilizatorul participă selectând serviciile Web adecvate dintr-un set de cele disponibile, fie automatizată, unde compoziția este generată automat, pe baza cerințelor inițiale privind proprietățile funcționale și nefuncționale. În paradigma SWS, atât descoperirea serviciului, cât și compunerea sunt efectuate prin descrierile semantice ale serviciilor Web.

Există trei cadre majore pentru descrierea semantică a serviciilor Web: OWL-S (Martin, et al., 2004)0, SAWSDL (Kopecky, et al., 2007) 0 și WSMO (Roman, et al., 2005)0. OWL-S constă din trei părți principale: *Profilul de service,* Modelul *de proces* și *Legătura de serviciu.* Mai multe detalii sunt oferite în subsecțiunea următoare. WSMO definește patru concepte de nivel superior în propriul limbaj de specificații WSML (WSML): *ontologii, obiective, servicii web* și *mediatori.* Ontologiile constituie de fapt cunoștințele de domeniu care sunt utilizate. Scopurile sunt reprezentări ale unui obiectiv pentru care se urmărește îndeplinirea prin execuția unui serviciu Web. Serviciile web constau din aspectele nefuncționale, funcționale și comportamentale ale unui serviciu web. În cele din urmă, mediatorii sunt utilizați pentru a permite interoperabilitatea și gestionarea eterogenității. În plus, WSMO este o abordare bazată pe obiective, în sensul că obiectivele clientului sunt corelate cu capabilitățile serviciului Web (Kaufer & Klusch, 2006; Domingue, et al., 2008)00.

Atât WSMO, cât și OWL-S urmează o abordare de sus în jos, necesitând mai întâi definirea aspectelor conceptuale ale serviciilor Web și apoi conectarea acestora la serviciul Web propriu-zis. SAWSDL urmează o abordare de jos în sus prin extinderea WSDL. Mai precis, SAWSDL constă din mapări ale definițiilor schemei XML la concepte de ontologie și extensii la atributele WSDL pentru referirea conceptelor de ontologie.

Ontologie OWL-S

OWL-S (Martin, et al., 2004) este o ontologie OWL care oferă modelul conceptual pentru adnotarea semantică a serviciilor Web. Modelarea este realizată pe baza a trei ontologii superioare, și anume Profil de serviciu, Model de proces și Întemeiere a serviciului.

Profil de serviciu

Profilul de serviciu oferă informațiile necesare unui agent pentru a descoperi un serviciu *(- reclamă).* O reclamă conține informații descriptive, cum ar fi numele serviciului și

informații despre furnizor. Descrie, de asemenea, proprietățile funcționale ale serviciului, adică intrările, ieșirile, precondițiile și efectele, precum și proprietățile nefuncționale, cum ar fi calitatea. Fiecare reclamă poate fi fie o instanță directă a conceptului de profil OWL-S, fie poate fi definită pe baza unei ierarhii a subclaselor de profil. Descoperirea serviciului Web bazat pe profil implică procedura de solicitare a serviciului de potrivire și reclame, ambele reprezentate ca instanțe de profil. Intrările și ieșirile (I/Os) sunt adnotate cu concepte de ontologie (semnătură), iar precondițiile și efectele (specificația) sunt descrise folosind un formalism de regulă.

Model de proces

Modelul de proces oferă informații pentru ca un agent să utilizeze un serviciu. Acesta îi spune unui client cum să folosească serviciul, detaliind conținutul semantic al solicitărilor, condițiile în care vor apărea anumite rezultate și procesele pas cu pas care conduc la acele rezultate. Cu alte cuvinte, descrie cum să solicitați serviciul și ce se întâmplă atunci când serviciul este efectuat. Pentru serviciile complexe (compuse), descrierea este utilizată de un agent pentru a: (1) efectua o analiză mai aprofundată a faptului dacă serviciul își satisface nevoile; (2) compune descrieri de servicii din mai multe servicii pentru a îndeplini o anumită sarcină; (3) coordonează activitățile diferiților participanți ; și (4) monitorizează execuția serviciului.

Un model de proces poate fi privit ca un *proces* și este definit în practică ca o instanță a clasei de ontologie OWL Process. Există două tipuri de procese: un *proces atomic* este o descriere a unui serviciu care așteaptă un mesaj (posibil complex) și returnează un mesaj (posibil complex) ca răspuns. Corespunde acțiunilor pe care un serviciu le poate efectua angajându-l într-o singură interacțiune și este direct invocabil (prin transmiterea mesajelor corespunzătoare). Procesele atomice nu au subprocese și se execută într-un singur pas, în ceea ce privește solicitantul serviciului. Ei iau un mesaj de intrare, fac ceva și apoi returnează mesajul de ieșire.

Un *proces compus* menține o anumită stare și fiecare mesaj pe care îl trimite clientul îl propagă prin proces. Este descompunebil în alte procese (non-compozite sau compozite) și descompunerea lor poate fi specificată utilizând constructe de control precum Sequence și If-Then-Else, de exemplu, dacă un compus este o Sequence, atunci clientul trimite o serie de mesaje care invocă fiecare pas în ordine.

Un proces fie generează și returnează informații noi pe baza informațiilor pe care le oferă și a stării lumii, fie provoacă o schimbare în lume. În primul caz, producția de informații este descrisă de *intrările* și *ieșirile* procesului, în timp ce în al doilea caz tranziția este descrisă de *precondițiile* și *efectele* procesului. Intrările reprezintă informațiile care sunt necesare pentru execuția procesului, iar ieșirile reprezintă informațiile pe care procesul le oferă solicitantului. Pot exista orice număr de precondiții, care trebuie să fie valabile pentru ca procesul să fie invocat cu succes (procesul nu poate fi efectuat cu succes decât dacă condiția preliminară este adevărată) și orice număr de efecte care denotă condiția care ar trebui să fie valabilă după executarea procesului.

Împământare serviciu

Punerea la pământ a unui serviciu în OWL-S specifică detaliile modului de accesare a unui anumit serviciu. Detaliile se referă în principal la specificarea protocolului și formatele de mesaje, serializare, transport și adresare. De fapt, împământarea specifică o mapare de la o specificație abstractă la o specificație concretă a acelor elemente de descriere a serviciului care sunt necesare pentru interacțiunea cu serviciul. Funcția centrală a unei legături la pământ OWL-S este de a arăta cum intrările și ieșirile unui proces atomic sunt realizate ca mesaje, care

transportă acele intrări și ieșiri într-un format specific transmisibil. În cele mai multe cazuri, această realizare descrie modul în care specificațiile abstracte ale modelului de proces sunt mapate pe artefacte WSDL.

Interoperabilitate

Interoperabilitatea înseamnă lucrul împreună - - colaborare între sisteme, servicii și oameni. Când oamenii lucrează împreună, trebuie să comunice și să încheie acorduri. Ei trebuie să convină asupra sarcinilor pe care le vor îndeplini și asupra modului în care vor face schimb de rezultate. Dacă naționalitatea lor este diferită, trebuie să cadă de acord și asupra limbii în care vor comunica. Mai mult, trebuie să depășească diferențele culturale și juridice. Un cadru de interoperabilitate poate fi definit ca setul general de politici, standarde și linii directoare care descriu modul în care organizațiile au convenit sau ar trebui să fie de acord să facă afaceri între ele. Un cadru de interoperabilitate nu este, prin urmare, un document static și poate trebui adaptat în timp pe măsură ce tehnologiile, standardele și cerințele administrative se modifică.

Administrațiile care furnizează servicii electronice (eServices) se confruntă cu aceeași situație ; ei trebuie să elaboreze un set de acorduri pe un număr mare de probleme, luând în considerare aspectele organizaționale, semantice și tehnice. De exemplu, atunci când administrațiile fac schimb de date, acestea trebuie să se asigure că fiecare parte are același înțeles al datelor (interoperabilitate semantică): de exemplu, când se face referire la „preț", există o varietate de interpretări, cum ar fi prețul real sau prețul pe articol.

Cadrul european de interoperabilitate (EIF) [1] abordează aceste probleme pentru a facilita interoperabilitatea serviciilor de e-guvernare la nivel paneuropean. FEI sprijină strategia Uniunii Europene de a furniza servicii de e-guvernare centrate pe utilizator, facilitând, la nivel paneuropean, interoperabilitatea serviciilor și sistemelor între administrațiile publice, precum și între administrații și public (cetățeni, întreprinderi). FEI se bazează pe premisa că fiecare stat membru are, sau este în curs de dezvoltare, cadrul său național de interoperabilitate (NIF). În consecință, FEI se concentrează pe completarea, mai degrabă decât pe înlocuirea, NIF-urilor prin adăugarea dimensiunii paneuropene. Prin furnizarea de recomandări și definirea standardelor generice cu privire la aspectele organizatorice, semantice și tehnice ale interoperabilității, oferă un set cuprinzător de principii pentru cooperarea europeană în eGovernment.

EIF este completat de Orientările de arhitectură IDABC bine stabilite (IDABC, 2004) care abordează interoperabilitatea dintr-un punct de vedere mai tehnic și mai pragmatic. Orientările de arhitectură IDABC - și alte documente prevăzute în Programul de lucru IDABC - vizează îndrumări practice și construirea de standarde și infrastructuri comune necesare pentru implementarea interoperabilității.

FEI acoperă schimbul de informații la nivel paneuropean între:

- administrații, cetățeni și întreprinderi;
- administrațiile și administrațiile altor state membre.

Statele membre care doresc să interopereze la nivel multilateral, paneuropean și să își pună serviciile la dispoziția cetățenilor și întreprinderilor din alte state membre ar trebui să utilizeze îndrumările și recomandările furnizate de prezentul cadru și să încorporeze aspectele relevante în cadrul lor național. În consecință, - beneficiarii finali vor fi cetățenii și întreprinderile care au nevoie de furnizarea unor astfel de servicii electronice din partea guvernelor la nivel paneuropean.

Dimensiunile interoperabilității

Trei aspecte ale interoperabilității trebuie luate în considerare, potrivit FEI:

- *Interoperabilitatea organizațională:* Acest - aspect al interoperabilității se referă la definirea obiectivelor de afaceri, modelarea proceselor de afaceri și realizarea colaborării administrațiilor care doresc să facă schimb de informații și care pot avea diferite structuri și procese interne. În plus, interoperabilitatea organizațională urmărește să răspundă cerințelor comunității de utilizatori prin punerea la dispoziție a serviciilor , ușor identificabile, accesibile și orientate către utilizator.
- *Interoperabilitate semantică:* se preocupă de a se asigura că sensul precis al informațiilor schimbate este înțeles de orice altă aplicație care nu a fost dezvoltată inițial în acest scop. Interoperabilitatea semantică permite sistemelor să combine informațiile primite cu alte resurse de informare și să le proceseze într-un mod semnificativ. Interoperabilitatea semantică este, prin urmare, o condiție prealabilă pentru livrarea front-end multilingvă a serviciilor către utilizator.
- *Interoperabilitate tehnică:* acoperă problemele tehnice ale conectării sistemelor și serviciilor informatice. Include aspecte cheie precum interfețele deschise, serviciile de interconectare, integrarea datelor și middleware, prezentarea și schimbul de date, servicii de accesibilitate și securitate.

LUCRĂRI CONEXE

Lucrările conexe se referă la diferite aspecte ale problemei pe care o abordăm, și anume utilizarea tehnologiilor web semantic, cum ar fi metadate, ontologii, servicii web etc., pentru e-guvernarea și cunoștințele PA. Modelarea ontologiei PA este un domeniu care evoluează rapid, deoarece ontologiile sunt considerate infrastructură critică de cunoștințe pentru a aborda problemele de interoperabilitate semantică. Acestea oferă baza necesară pentru dezvoltarea ulterioară a - aplicațiilor de guvernare electronică SW și SWS. Datorită dezvoltării rapide a tehnologiilor SW și SWS și a interesului de cercetare pentru aplicarea unor astfel de tehnologii în PA, ne așteptăm să vedem în următorii câțiva ani o creștere substanțială a cererii de modele și ontologii de domenii PA reutilizabile și scalabile. Cu toate acestea, teologiile sunt considerate în principal un construct social și, ca atare, acceptarea și adoptarea acestor modele este un proces social complex, care este puternic influențat de diverși factori sociotehnici.

Interoperabilitatea între agențiile AP a fost identificată ca o problemă centrală și o condiție prealabilă critică pentru funcționarea eficientă a sistemelor de AP contemporane (Peristeras, et al., 2007). „Cadrul european de interoperabilitate”, discutat mai sus, definește trei tipuri de interoperabilitate la nivel tehnic, la nivel semantic și la nivel organizațional. Scopul nostru principal în această lucrare este de a aborda interoperabilitatea semantică, făcând față diferitelor semnificații și utilizări ale documentelor și informațiilor, precum și aspectelor organizaționale care se ocupă cu diferite procese de afaceri ale diferitelor unități PA.

În prezent, există mai multe eforturi de cercetare care încearcă să abordeze interoperabilitatea/integrarea în judecată în eGovernment în toate cele trei dimensiuni ale FEI. Modelul UK e-GIF (e-Government Interoperability Framework) (UK LAWs Project, 2005) se concentrează pe 4 perspective: interconectivitate, integrarea datelor, accesul la servicii electronice și gestionarea conținutului. În (Guijarro, 2007) este prezentat un studiu asupra inițiativelor existente de interoperabilitate e-guvernare și a arhitecturilor întreprinderilor din UE și SUA. Park și Ram in (Park și Ram, 2004) oferă de asemenea o descriere a conflictelor de

interoperabilitate semantică indiferent de domeniul aplicației, în timp ce în (Ram și Park, 2004) rezolvarea acestor conflicte este propusă folosind o ontologie. Comunitatea de practică a interoperabilității semantice (SICoP, 2005) a identificat tipurile de conflict semantic în sistemele informaționale și a recunoscut importanța tehnologiilor Web semantic (SW) în acest domeniu.

Într-un studiu recent (Peristeras, et al., 2009), inițiativele bazate pe modele și eforturile de a realiza interoperabilitatea eGovernment sunt revizuite și comparate. Acest tip de modelare sprijină interoperabilitatea PA într-un mod indirect, dar eficient. Acestea sunt de obicei introduse ca standarde/specificații sau planuri care trebuie consultate sau standarde deschise care trebuie urmate. Conform acestui sondaj, diferitele inițiative și eforturi pot fi clasificate în funcție de domeniul lor (global, național, subdomeniu), proprietarul lor (programe guvernamentale, inițiative de cercetare) și perspectiva modelării (date, proces/serviciu, organizațional).

Efortul nostru de cercetare se referă în principal la AP ale țărilor „normative” (Billiets et. al., 2006), și anume AP care funcționarea și relațiile lor dintre entitățile publice și societatea civilă sunt guvernate de un tip distinct de drept, numit drept public. În plus, întrucât „în toate democrațiile din lume, utilizarea dovezilor documentare pentru a sprijini operațiunile AP este o trăsătură comună” (Sabucedo și Rifon, 2006), conform criteriului de aplicare, nu există niciun motiv pentru care modelul nostru generic nu ar putea fi aplicabil și reutilizabil în diferite țări, devenind astfel global, conform (Peristeras, et al., 2009). În cele din urmă, am aplicat deja modelul nostru general în trei domenii diferite, cum ar fi finanțarea proiectelor de stat, naturalizarea și managementul resurselor umane; prin urmare, am reușit să pătrundem în diferite subdomenii, ceea ce a ajutat modelul nostru general să evolueze.

Conform criteriului perspectivei modelării , efortul nostru de cercetare se concentrează atât pe modelarea obiectelor/entităților implicate în AP, respectiv „actul administrativ”, astfel încât acesta poate fi caracterizat ca o abordare *Data Modeling* , cât și pe modelarea serviciilor oferite de AP, precum și a proceselor pe care se bazează aceste servicii, fiind astfel și o abordare *Process/Service Modeling* .

două tipuri de modele de date care sporesc - interoperabilitatea:

- *Modele de domenii;* acestea sunt încercări de a modela entitățile de bază ale unui anumit domeniu PA, urmând o abordare independentă de aplicație.
- *Modele de date generice;* acestea sunt - modele mai abstracte care acoperă întreaga PA do main. Printre altele, aceste modele pot fi folosite pentru a construi modele de nivel inferior și specifice domeniului.

În cazul nostru, reutilizam ontologia OWL-S pentru Serviciile Web Semantice ca model de date generice pentru descrierea proceselor procedurilor PA care conduc la serviciile oferite de PA și o extindem cu clase specifice domeniului PA, care sunt independente de orice aplicație. Astfel, folosim un *model de domeniu*. Cu toate acestea, în cazul descrierii entităților și documentelor PA (cum ar fi actele și legile), urmărim o abordare *generică a modelului de date* , folosind OWL, acoperind domeniul general PA în clasele și proprietățile de nivel superior ale ontologiei. În ambele cazuri, domeniul nostru de aplicare acoperă sistemul global de administrație publică cu descrieri de nivel superior (de referință) reutilizabile în mai multe subdomenii PA, având o viziune holistică. În cele din urmă, puterea de reprezentare a modelului nostru este OWL-DL (logica de descriere).

Avantajele modelelor de date generice constă în reutilizarea lor, dezvoltarea unei înțelegeri/limbaj comune și conformarea

anticipată între domenii cu descrierile conceptuale standardizate . Modelele de date generice sunt aplicabile pe întregul domeniu PA, având o vedere abstractă de nivel superior și sunt folosite ca planuri pentru construirea unor modele mai concrete și specifice domeniului/cazului.

Câteva eforturi de cercetare și inițiative guvernamentale se încadrează în această categorie, cum ar fi Modelul Informațional Comun al Guvernului Regatului Unit (Office ofe-Envoy UK, 2002), Arhitectura întreprinderii de guvernare (GEA) (Peristeras, 2006), precum și un număr mare de încercări naționale și internaționale de a propune descrieri ale metadatelor de guvernare electronică bazate pe inițiativa Dublin Core Metadata, descrisă în mod complet203.

În cele ce urmează vom descrie pe scurt efortul GCIM din Regatul Unit, care este cel mai reprezentativ din categoria modelelor de date generice. Mai exact, GCIM este un model de informare la nivel înalt pentru toate activitățile întreprinse de AP. Face parte din cadrul mai general de dezvoltare a serviciilor electronice din Regatul Unit (Office ofe-Envoy UK, 2002). Conceptul central GCIM este Interacțiunea cu servicii. Potrivit GCIM, fiecare serviciu PA este diferit și singura modalitate de a permite reutilizarea componentelor este utilizarea unei structuri de referință agreate. GCIM oferă o astfel de structură, care asigură că părțile interesate împărtășesc o viziune comună asupra domeniului. În timp ce fiecare proiect de dezvoltare a serviciilor electronice își poate dezvolta propriul model de domeniu, clasele utilizate în diferitele modele de domenii ar trebui clasificate în conceptele GCIM de nivel superior.

Pe baza scopului său, viziunea modelului GCIM este axată pe aspectele tranzacționale ale furnizării de servicii electronice de către PA. Conform modelului GCIM, nivelul operațional al modelului este alcătuit din obiecte Subiect, Identificator, Locație , Dovezi, Rezultat, Regulă, Serviciu, Interacțiune cu servicii și relațiile dintre acestea care modelează aspectele tranzacționale. Interacțiunea cu serviciul este de obicei un schimb de informații cu un set comun de participanți identificabili (subiecte/identificatori) într-o anumită locație și implică un tip de serviciu, guvernat de Reguli, care necesită dovezi și generează rezultate.

Modelarea proceselor a devenit populară ca - model de afaceri în ultimii cincisprezece ani, odată cu apariția imperativului de reinginerire a proceselor și inovare și abordarea ulterioară orientată pe proces a sistemelor organizaționale contemporane. Utilizarea arhitecturilor orientate către servicii (SOA) a schimbat încercările de modelare de la orientarea către proces la orientarea către servicii. Aceste arhitecturi sunt concentrate în mod special pe probleme legate de publicitate, descoperire, invocare, compune și monitorizare a serviciilor disponibile de la mai mulți furnizori pe web. Această schimbare de interes a dus la dezvoltarea Serviciilor Web (vezi secțiunea Context).

Mai recent, inițiativa Web Semantic (SW) (Berners -Lee, et al., 2001) oferă modele și metode care au condus la apariția tehnologiilor Serviciului Web Semantic (SWS). Nucleul unui Serviciu Web Semantic (SWS) rămâne serviciul: descrierea acestuia este un concept cheie. Această descriere ar trebui să fie interpretabilă de calculator, deci formală. Există o literatură din ce în ce mai mare despre descrierea serviciului formal, cum ar fi OWL-S, Ontologia de modelare a serviciilor web (WSMO), Cadrul serviciilor web semantice (SWSF) și Adnotările semantice pentru WSDL și Schema XML. Pentru mai multe detalii, consultați secțiunea Fundal . Pe baza acestor ontologii de servicii, au fost deja efectuate lucrări în descoperirea și compunerea serviciului web. Există un interes din ce în ce mai mare pentru instanțiarea acestor ontologii de servicii generice în domeniul eGovernment.

Urmând o abordare a Serviciului Web Semantic, proiectul ONTOGOV (Ontology Enabled E-Gov Service Configuration)

(OntoGov, 2006) a propus o ontologie de serviciu specifică domeniului eGovernment, numită și meta-ontologie. Ontologia propusă se bazează în mare măsură pe cele două ontologii de servicii generice majore, și anume OWL-S și WSMO, dar ONTOGOV susține că nu reutiliza OWL-S sau WSMO ca atare. Motivul dezvoltării unei ontologii de servicii specifice PA a fost susținut a fi ineficiența ontologiilor generice. Cu toate acestea, conceptele specifice PA introduse în model sunt destul de limitate, iar serviciul PA este modelat cu o semantică specifică PA destul de slabă.

Meta-ontologia ONTOGOV este specializată și instanțiază în domeniul eGovernment câteva caracteristici ale celor două cadre generice (dar mai ales ale OWL-S). Este format din două părți: profilul care este utilizat pentru descoperirea serviciului și modelul de proces care este utilizat pentru a descrie fluxul de proces. Pentru a defini profilul de meta-ontologie ONTOGOV, ontologia profilului de serviciu OWL-S a fost extinsă.

Inițial, a fost introdusă proprietatea „hasReferencedBusinessRule”, care stabilește o referință între descrierea serviciului și cunoștințele de business sub forma unei ontologii Business Rule, și anume Legal Ontology, în cazul E-Government. În al doilea rând, a fost introdusă o extensie din punct de vedere al modelării proceselor de afaceri. Pentru a modela resursele implicate într-un proces de afaceri au fost adăugate câteva entități noi, și anume proprietatea „necesită” și conceptul „Resurse”, stabilind o punte între limbajul comun folosit de oamenii de afaceri pentru a descrie procesele de afaceri și limbajul ontologic utilizat pentru descrierea serviciilor web. În cele din urmă, standardul de metadate CEN Application Profile v.1.0 (CEN, 2003) a fost utilizat pentru a descrie aspectele nefuncționale ale unui serviciu PA, luând în considerare metadatele standard definite pentru un anumit domeniu.

În ceea ce privește modelul de proces, au fost introduse mai multe diferențe ale ontologiei procesului OWL-S, relevante pentru e-guvernare. În primul rând, fiecare serviciu este asociat cu legea pe care se bazează. De asemenea, fiecare serviciu este asociat cu componenta software care îl implementează, împreună cu nivelurile de securitate. În cele din urmă, au fost specificate informații despre costuri și restricții de timp. Deoarece este necesar ca intrările/ieșirile să fie definite în ontologia domeniului, a fost introdus conceptul suplimentar „Referință”. Acest lucru permite ca o proprietate să fie atașată la mai multe concepte de domeniu. Mai mult, un concept definit în ontologia domeniului poate avea un număr de proprietăți și doar un subset dintre acestea este folosit ca intrare. Acest lucru se realizează prin proprietățile „hasConcept” și „hasProperty”.

În timp ce OWL-S folosește precondiții și efecte pentru a se referi la schimbările în starea resurselor, ONTOGOV folosește interpretarea WSMO. Condițiile prealabile sunt folosite pentru a defini ceea ce se așteaptă un serviciu pentru a-i permite să-și furnizeze serviciul, în timp ce postcondițiile definesc ce returnează serviciul ca răspuns la intrarea sa. Serviciile compozite au proprietatea „hasFirst” pentru a indica primul serviciu din fluxul de proces și proprietatea tranzitivă „consistsOf” pentru a indica toate serviciile incluse. Există unele reguli de păstrare a coerenței, cum ar fi că, dacă o parte a unui serviciu este legată de o parte a legii, atunci serviciul în sine este legat de aceeași parte a legii. Structurile de control acceptate sunt Sequence, Split, Join și If-Then. Serviciile și constructele de control sunt conectate prin proprietățile „hasNextControlConstruct” și „hasPreviousControlConstruct” al căror domeniu este „Service” și interval este „ControlConstruct” și inversele lor „hasNextService” și „hasPreviousService”.

Guvernanța EnterpriseArchitecture (GEA) a fost propusă ca o arhitectură Enterprise de nivel superior, generică (și astfel reutilizabilă) pentru

întregul domeniu de guvernare. Urmând o abordare Model-Driven Development (MDD), GEA pretinde a fi un Model Computational-Independent care descrie contextul de afaceri şi cerinţele de afaceri (ATHENA Project, 2005). Astfel, un aspect cheie al GEA este că încearcă să fie neutru din punct de vedere tehnologic. Aceasta înseamnă că modelele GEA pot fi aplicate în diferite medii tehnologice. O prezentare generală a GEA poate fi găsită în (Peristeras, 2006).

GEA adoptă un cadru bidimensional pentru a construi un set de modele interdependente care descriu sistemul general de guvernare. În dimensiunea orizontală, a fost introdusă perspectiva procesului versus modelarea obiectelor.

Conform modelului obiect al GEA pentru furnizarea de servicii, o entitate societală solicită un Serviciu. O entitate PA poate avea unul dintre cele patru roluri: a) Furnizor de servicii care furnizează serviciul Entităților societale (clienți), b) Furnizor de dovezi care furnizează Probele necesare Furnizorului de servicii pentru a executa Serviciul PA, c) Consecință Receptorul care ar trebui să fie informat în laboratorul de servicii de AP care ar trebui să fie executat în serviciul de AP . fluxul de lucru de execuție.

Serviciile PA sunt guvernate de Condiții prealabile specificate de obicei în legi, care stabilesc cadrul general pentru serviciu și regulile de afaceri care ar trebui îndeplinite pentru executarea cu succes a acestuia . Condițiile preliminare pot fi exprimate formal ca un set de clauze și sunt validate de o Probă, stocată în numeroase Substituenți alternative de Evidență. De exemplu, vârsta unui cetățean, care este o dovadă pentru un serviciu care depinde de limitările de vârstă, poate fi conținută în substituenți de dovezi alternative, cum ar fi cartea de identitate, pașaportul sau certificatul de naștere.

Un serviciu PA poate avea diferite tipuri de rezultate (Rezultate): Rezultate, Efect și Consecință. Ieșirea este decizia documentată a Furnizorului de servicii cu privire la serviciul solicitat de o entitate socială, similar noțiunii noastre de „Act”. Această „decizie documentată” este încorporată şi ajunge la client sub forma unui document administrativ sau decizie. Executarea unui serviciu poate duce la o schimbare a stării lumii (de exemplu, transferul de bani într-un cont). Acesta este efectul serviciului așa cum este definit și în OWL-S și WSMO. În domeniul PA, serviciul Efectul este permisiunea, certificatul, restricția sau pedeapsa efectivă la care are dreptul cetățeanul. O Consecință este informații despre serviciul PA executat care trebuie transmise părților interesate.

Printre alte eforturi care privesc ontologiile de e-guvernare este proiectul Smartgov (SmartGov Project)0 unde este descrisă o ontologie de serviciu e-guvernare despre activitățile de afaceri generice, folosind instrumentul de modelare KAON 0. Ontologia cuprinde patru categorii largi: Activitate, Organizație, Strategie și Marketing. O altă inițiativă luată de Consiliul Județean Essex în cadrul proiectului DIP (proiectul DIP)
își propune să dezvolte o întreagă Ontologie guvernamentală, modelând o gamă foarte largă de concepte legate de guvernul britanic și alte agenții comunitare importante, serviciile și cetățenii acestora.

Ontologiile juridice urmăresc realizarea interoperabilității semantice prin modelarea domeniului juridic în raport cu conceptele juridice și disciplina de drept . O serie de proiecte, inclusiv e-Court, e-Power, FF Poirot, „Financial Fraud Prevention-Oriented Information Resources using Ontology Technology”, CLIME și SEKT (SEKT Project), urmăresc îmbunătățirea accesului și înțelegerii unor colecții mari de informații juridice prin Internet, exploatând tehnologiile Web semantic în domeniul juridic.

Proiectul SEKT oferă sprijin judecătorilor nou recrutați, pe baza ontologiilor cunoștințelor juridice profesionale (Casanovas, et al., 2005), mai degrabă decât modelelor ontologice pentru

cunoștințele juridice teoretice, ca majoritatea încercărilor anterioare. Ontologia a fost construită în OWL Lite ca o specializare a ontologiei superioare Proton și structura sa a rezultat din răspunsurile pe care judecătorii le-au dat la un chestionar pentru a reflecta sarcinile de zi cu zi.

Ontologia noastră se referă la entități administrative , proceduri și documente mai degrabă decât la ierarhii legale. Administrația publică își servește propriile scopuri și obiective prin producerea de acte care au un raționament propriu, care este destul de diferit de cel al instanțelor de judecată. Actele folosesc legi, precum și jurisprudență și precedente administrative. Abordarea noastră modelează actul administrativ, un document „performativ", ca obiect folosind cadrul legal și instituțional adecvat. În plus, pune accent pe structura administrației publice pentru a reprezenta mai bine unitățile care sunt relevante pentru producerea documentelor, precum și fluxul de lucru dintre acestea. Aspectele procedurale ale ontologiei sunt reprezentate într-un cadru de Serviciu Web Semantic, și anume OWL-S. Scopul acestui lucru este dublu: în primul rând, de a permite partajarea și reutilizarea ușoară a modelelor de proces între diferite unități de administrare și, în al doilea rând, de a asigura integrarea viitoare în serviciile de e-guvernare.

Structura PA este specificată prin legi și nu este rezultatul consensului profesioniștilor. De obicei sunt necesare legi, în circumstanțe specifice descrise de un context stabilit. Organizarea normelor juridice în domenii juridice care reflectă domenii sau noțiuni științifice sau profesionale ridică complexitate pentru AP, deoarece un domeniu juridic se poate referi la domenii de administrare complet diferite. PA și cine interacționează cu ea face față procedurilor. Aceste proceduri pot combina normele legale într-un mod unic. Acest lucru ar putea duce la o rațiune unică, care nu este agregarea unui număr de norme. Prin urmare, procedurile PA sunt rezultatul unei combinații între cunoștințele juridice și practica administrativă. Acest lucru necesită interpretarea cadrului legal de către ofițerii superiori și explicarea cunoașterii tacite a practicii de zi cu zi.

În această lucrare, privim în principal entitățile PA ca unități de producție. Ne concentrăm pe operațiunea de backoffice pentru producția de ieșiri ale PA. Problemele de comunicare între cetățeni și întreprinderi și PA pentru recuperarea serviciilor nu sunt încă abordate pe deplin. În conformitate cu GCIM, fiecare serviciu PA este diferit și singura modalitate de a permite reutilizarea componentelor este utilizarea unei structuri de referință agreate, care într-un sens ar putea fi o metaontogie ca în cazul ONTOGOV.

UN CADR ONTOLOGIC DE MODELARE A PROCESULUI DE ADMINISTRARE PUBLICĂ

Fiecare organizație publică produce o cantitate imensă de documente publice, atât acte administrative ("performative"), cât și informative. Un act administrativ este realizat de un organism autorizat și este direcționat către mediul extern al AP, adică privește cetățenii și întreprinderile. După cum sa menționat deja, cunoștințele sunt de obicei capturate în ontologii.

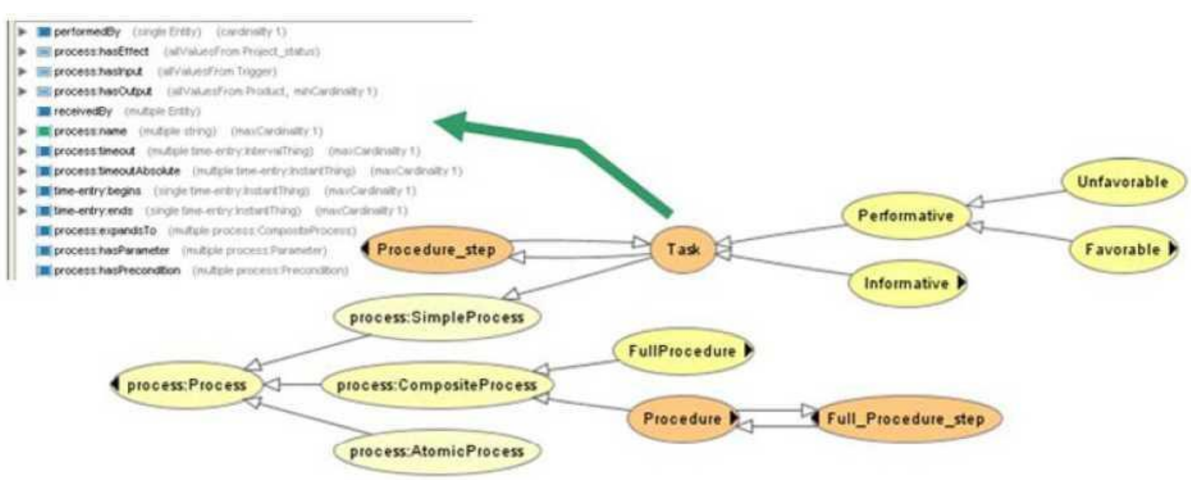
Ontologia procedurilor administrației publice grecești

Ontologia procedurilor administrației publice grecești, bazată pe (Savvas și Bassiliades, 2009), reprezintă ce tipuri de *documente* sunt produse de către ce *unități ale administrației publice și cum circulă* aceste documente între aceste unități. Ontologia este formată din două părți. Prima parte reprezintă, în OWL, *structura* administrației publice grecești (adică unitățile administrative și relațiile lor ierarhice) și *documentele* , care fie sunt utilizate de aceste unități ca cadru legal, fie sunt produse de acestea. Astfel, documentele sunt împărțite în continuare în Judiciar/legislativ și Administrativ/cetățean. În a doua parte, *procedurile* sunt reprezentate în modele de servicii OWL-S. Ontologia este actualizată continuu pe măsură ce sunt emise noi legi, reglementări administrative și proceduri.

Rețineți că structura administrației publice este ierarhică și este reglementată prin legi și decizii . Pe „aspectul structural" al ontologiei sunt incluși toți agenții (actorii) universului administrativ al discursului (Figura 1), și anume cele trei autorități independente (judiciară, administrativă și legislativă), precum și cetățenii și întreprinderile. În această lucrare luăm în considerare în detaliu doar structura autorității administrative. Mai mult, ierarhia tipurilor de documente ale administrației publice se distinge în patru clase majore (sau tipuri de entități):

- Documente administrative, adică documente produse de PA, care pot fi fie *informative* , adică nu au impact real asupra lumii reale, ci doar informează un cetățean sau o unitate administrativă despre ceva, sau *acte*, adică deciziile au impact asupra cetățenilor sau afacerilor (ex. o aprobare pentru finanțare). Documentele administrative joacă, de asemenea, rolul de *produse* ale procedurilor AP.
- Documente cetăţeneşti, adică documente simple care sunt produse de cetăţean şi sunt utilizate ca intrare în proceduri, cum ar fi - cereri şi declaraţii,
- Legi, adică documente care stabilesc cadrul legal al AP și au valabilitate generală, adică se aplică în orice caz,
- Jurisprudența, adică deciziile luate de Curtea Supremă sau de o instanță administrativă în trecut și sunt utilizate în mod regulat pentru luarea deciziilor. Jurisprudențele sunt de obicei făcute pe cazuri individuale și sunt folosite ca ghid

Figure 1. The public administration procedure ontology as an extension of OWL-S



pentru cazuri noi, dar uneori se referă nu la cetățeni individuali, ci la o categorie mai largă de persoane (acte de reglementare).

Ontologia procedurii administrației publice - este reprezentată ca o extensie a OWL-S (Figura 1). Conceptele cheie ale ontologiei sunt procedurile, procedurile complete și sarcinile. Procedurile complete (sau procedurile totale, așa cum sunt numite mai târziu în ontologia revizuită) sunt compuse din una sau mai multe proceduri, iar procedurile sunt compuse din una sau mai multe sarcini. Fiecare procedură (și sarcină) are un nume care declară sau indică obiectivele sale. Limbajul folosit pentru a descrie acest obiectiv ar putea să nu fie strict administrativ. Astfel, fiecare procedură are un nume, un titlu și o scurtă descriere care oferă cetățenilor și funcționarilor publici fără experiență posibilitatea de a-și înțelege scopul. Titlul unui act administrativ este folosit ca titlu pentru procedura care produce acest act.

Sarcinile sunt activități atomice care nu pot fi reduse în continuare la altele mai mici, efectuate de o singură unitate de administrare. Fiecare sarcină are doar „titlu", deoarece este întotdeauna folosit în cadrul unei proceduri. Titlul sarcinii este același cu titlul actului administrativ sau al - documentului informativ pe care îl produce sarcina. Fiecare sarcină are ca intrare orice fel de text, și anume administrativ, juridic etc. Rezultatul sarcinii este documentul pe care îl produce.

Numim *procedură* fiecare parte integrată (sau pas) a unei *proceduri complete* (serviciu), care include cel puțin o sarcină informativă (adică încearcă să găsească sau să notifice unele informații de la/către o altă unitate) și doar o sarcină „performativă" (adică produce un singur act). Sarcinile „performative" și informative în cadrul aceleiași proceduri nu pot fi îndeplinite de aceeași entitate administrativă. În anumite împrejurări , când un singur act este produs de către o unitate administrativă, partea informativă poate fi inclusă în anunțul/sesizarea actului. Atunci nu se mai execută nicio sarcină informativă.

De asemenea, în anumite proceduri și din cauza barierelor comunicative, stabilite de ierarhia administrației, unitatea care produce un act și unitatea care îl comunică părților interesate pot fi diferite. Acesta din urmă este cel care primește actul în primul rând, deoarece îi afectează lumea.

Studiem procedurile administrației publice ale căror produse se adresează mediului extern al organizației. Acest mediu include cetățeni/întreprinderi, alte organizații publice și funcționari publici care acționează ca cetățeni. Astfel, nu ne interesează procesele interne triviale, de rutină, care nu produc niciun document pentru unul dintre actorii/entitățile anterioare.

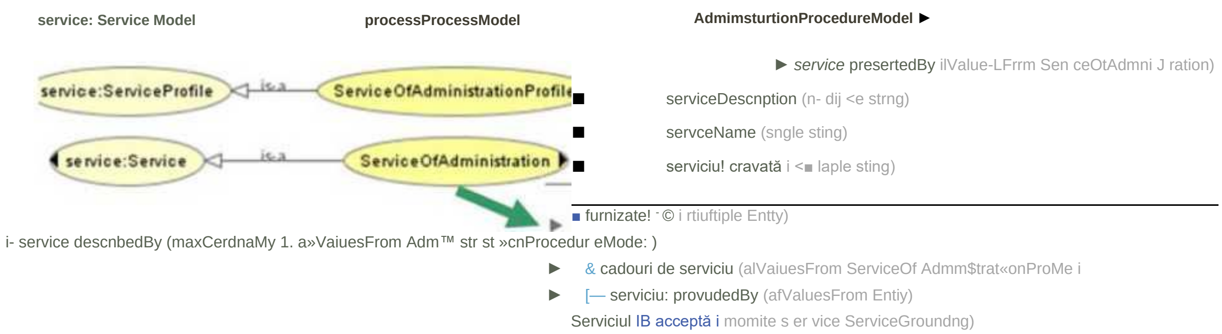
Numim *Fullprocedure* un număr de proceduri împletite. O procedură completă se poate reflecta la furnizarea unui serviciu către una sau mai multe entități (proprietate *furnizatăTo)* . Figura 2 prezintă specializările claselor de serviciu OWL-S, profil de serviciu și model de proces de serviciu. Procedurile pot fi secvenţiale sau într-un grafic aciclic. În ontologia noastră, adoptăm constructele de control ale OWL-S. Câteva exemple de proceduri care pot fi reprezentate folosind ontologia noastră sunt:

1. Control ierarhic care este anticipat de o lege.
2. Control ierarhic care se efectuează din cauza obiecțiilor/contestațiilor.
3. Comunicarea între organizațiile publice - datorită responsabilităților comune pentru exprimarea acordului în vederea realizării unui proiect.
4. Proceduri secvențiale care conduc la furnizarea unui serviciu.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE TESTATE

Departamentul de Resurse Umane din Regiunea Macedoniei Centrale, ca orice alt departament MRU al AP Greciei, este responsabil pentru executarea cervicilor privind funcționarii publici și tranzițiile acestora. Scopul acestui proiect a fost acela de a stabili baza pentru managementul cunoștințelor în MRU

Figura 2. Specializări ale serviciului OWL-S, profil de serviciu și model de serviciu



departament. În acest departament se execută zilnic anumite sarcini repetitive privind întregul spectru de tranziții ale funcționarilor publici. În plus, aceste sarcini privesc ansamblul organizațiilor publice, deoarece codul și legile care guvernează administrația publică și funcționarii grecești sunt aceleași, indiferent de responsabilitatea lor teritorială sau tematică. Prin urmare, înregistrarea și malizarea acestor cunoștințe este o condiție prealabilă pentru a rămâne în organizație ca bun public. Acest lucru ar putea contribui la îmbunătățirea, simplificarea și sprijinirea serviciului furnizat. În plus, ar putea fi folosit ca material de instruire pentru funcționarul public începător al departamentului.

Procesul de inginerie a cunoștințelor

În cazul de utilizare al managementului resurselor umane, am analizat inițial organizația Departamentului de Resurse Umane din Regiunea Macedonia Centrală și operațiunile Departamentului. Apoi, am studiat legislația greacă privind managementul resurselor umane pentru funcționarii publici. În cele din urmă, am ajuns la concluzia că ar trebui urmat un proces hibrid de inginerie a cunoștințelor pentru a dobândi cunoștințele necesare pentru construirea ontologiei pentru departamentul de resurse umane și procesele AP pe care acest departament le efectuează.

AP este o formație/structură specială bazată pe cunoștințe, deoarece majoritatea procedurilor sale sunt bazate pe lege; prin urmare, ele sunt definite într-o manieră rigidă și explicită (cunoaștere explicită). Cu toate acestea, există cazuri în care legislația definește doar un cadru legal general în care AP trebuie să-și furnizeze serviciile cetățeanului, constrângând acțiunile acestuia, fără a dicta o procedură unică care trebuie urmată. Aceasta înseamnă că același serviciu ar putea fi furnizat de unități PA diferite urmând proceduri (puțin) diferite, fără a încălca legea. Prin urmare, există temei pentru un proces de achiziție/obținere de cunoștințe într-o unitate AP, în acest caz, Departamentul de Management al Resurselor Umane din Regiunea Macedonia Centrală. Mai multe concepte, entități, procese, roluri, restricții și precondiții ale proceselor/serviciilor pot fi găsite în legislație, în timp ce unele dintre cele de mai sus pot fi dobândite cu exactitate doar de personalul acestei unități de AP (denumit în continuare „experții domeniului").

În cazul nostru, dobândirea de cunoștințe a fost inițiată prin intervievarea directorului departamentului , care este considerat expertul de domeniu principal (Medsker, et al., 1995). Expertul primar a stabilit cadrul de cunoștințe, descriind sau ganograma (structura) departamentului, definindu-i principalele servicii/proceduri, enumerând actele relative pe

care le produce și indicând legislația relevantă pe care se bazează aceste acte și, în final, recomandând experți secundari, respectiv - personalul corespunzător al departamentului, care să completeze procesul de achiziție a cunoștințelor cu toate detaliile necesare despre unitatea.

Apoi, echipa de inginerie a cunoașterii, formată din mai mulți ingineri de cunoștințe pentru a verifica încrucișarea înțelegerii cunoștințelor dobândite (Gaines și Shaw, 1993), a studiat cu atenție actele produse de departament, documentele schimbate și procedurile subiacente pentru a identifica entitățile implicate și legislația privind - managementul resurselor umane în AP. Mai mult, echipa de inginerie a cunoștințelor a încercat să identifice acele legi prin care, în loc să definească procedurile exacte pentru serviciile PA, ei doar stabilesc cadrul și lasă fiecare unitate PA să elaboreze singură cel mai bun mod (legal) de a le încheia.

După ce inginerii de cunoștințe au dobândit cunoștințele de domeniu adecvate, au intervievat experții secundari sugerați de expertul primar pentru a confirma că entitățile implicate în fiecare procedură au fost corect identificate, pentru a înregistra procedura exactă, și anume pașii individuali implicați și fluxul de lucru dintre aceștia, pentru a defini exact ce documente sunt schimbate între etapele procedurii și pentru a clarifica toate precondițiile și efectele fiecărei etape, ieșiri și intrări ale fiecărei etape și proceduri. Toate cele de mai sus sunt necesare conform schemei de modelare a serviciului PA a abordării noastre, care a fost prezentată în secțiunea anterioară.

În cadrul sesiunilor de interviu, inginerii de cunoștințe au prezentat experților secundari câteva organigrame preliminare ale procedurilor, care au ilustrat entitățile, succesiunea pașilor procedurii, precum și documentele schimbate - între fiecare pas. Aceste diagrame de flux au fost pregătite de către inginerii de cunoștințe în perioada de studiu a cunoștințelor de bază ale domeniului , ca model preliminar al domeniului. Mai multe despre aceste diagrame vor fi prezentate în subsecțiunea următoare. În acest fel, experții secundari au putut confirma vizual înțelegerea corectă a procedurii de la inginerul de cunoștințe și, în unele cazuri, să sugereze corecții sau extinderi ale modelului de diagramă, atunci când aceste diagrame preliminare nu reflectau realitatea într-un mod corect.

Șablon de diagramă de flux de procedură

După cum sa explicat în subsecțiunea anterioară, pentru a obține și înregistra cunoștințele experților din domeniu despre entitățile, procedurile și documentele AP, o serie de diagrame de flux de proceduri au fost pregătite de către inginerii de cunoștințe în timpul familiarizării cu cunoștințele din domeniu prin studierea legislației relevante. Apoi, aceste organigrame au fost prezentate experților din domeniul secundar ai unității de AP în cauză, pentru a le aproba, a le corecta sau a le îmbunătăți. În această subsecțiune vom oferi detalii despre structura diagramelor de flux, prezentând un șablon abstract.

Șablonul de diagramă de procedură pe care l-am conceput este format din șase module, prezentate în Figura 3.

- Entități: persoane fizice, unități AP, ministere etc.
- Condiții preliminare.
- Intrări: de exemplu, documente prealabile, cum ar fi aplicațiile.
- Etapele procedurii.
- Ieșiri: documente de ieșire.
- Efecte: adică schimbări făcute în lumea reală.
- Diagrama procedurii.

Fiecare dintre informațiile de mai sus a fost aleasă pentru a reflecta îndeaproape structura

abordării noastre de modelare ontologică, așa cum va fi demonstrat în mod clar într-un exemplu complet în secțiunile următoare. De exemplu, entitățile corespund subclaselor din clasa de entități a ontologiei noastre. Literale care apar în acest domeniu în timpul dobândirii cunoștințelor vor fi ulterior comparate cu clasele existente ale ontologiei. Când nu se găsește o astfel de clasă, ar trebui creată o nouă clasă, subclasă a clasei de entități . Totuși, plasarea unei astfel de clase în ierarhia ontologiei necesită cunoștințe despre ierarhia unităților PA; prin urmare; cunoștințele

Figura 3. Şablon de diagramă de procedură

Procedura PX

[Legi]

ENTITATI

PRECONDIȚII

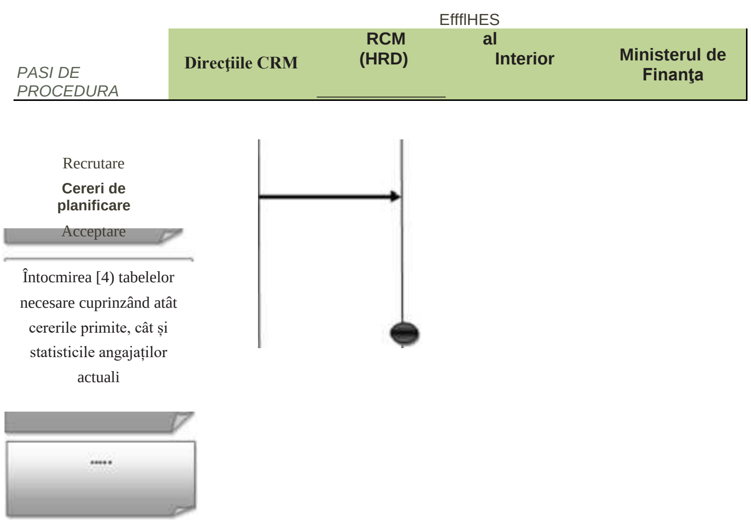
INTRARI

PASI DE PROCEDURA
[1] ...
[2]...

EFECTE

REZULTATE

DIAGRAMĂ



inginerii trebuie să se întoarcă la expertul (primar) pentru a cere sfaturi despre unde să plaseze noua entitate în ierarhie.

Precondițiile, intrările, ieșirile și efectele sunt toate legate de proprietățile corespunzătoare ale serviciului final modelat. Prin urmare, Intrările și Ieșirile corespund unei clase de document (text administrativ). În același spirit de mai sus, fie se folosește o clasă existentă, fie se creează una nouă și se plasează în ierarhie folosind opinia expertului primar. Condițiile preliminare și efectele sunt tratate ca condiții SWRL.

Pașii procedurii și diagrama definesc fluxul de lucru al sarcinilor și procedurilor (simple). În mod obișnuit, se utilizează construcția secvență. Fiecare pas este o sarcină simplă. Unii pași sunt grupați împreună pentru a forma o simplă (procedură). Toate procedurile simple împreună formează o procedură totală,

care este procedura atașată serviciului final. Diagrama indică, de asemenea, schimburile de documente între sarcini. De fapt, acestea sunt de aceeași natură cu Intrările și Ieșirile care privesc serviciile sau sarcinile interioare (simple), mai degrabă decât serviciul total. Prin urmare, tratamentul lor este aproape același cu cel menționat mai sus.

Extensii / Adaptări ale modelelor de obiecte / procese generice

Ceea ce am învățat în faza de reprezentare a cunoștințelor este că ontologia de modelare a procedurilor generice PA inițiale (Savvas și Bassiliades, 2009) nu acoperă întotdeauna cazul nostru de utilizare. Prin urmare, unele (dar nu multe) adaptări ar trebui efectuate la acest cadru de modelare generic. Aceste adaptări ar trebui să fie suficient de generale, pentru a fi aplicabile nu numai cazului de utilizare actual, ci și reaplicabile cazurilor de utilizare deja dezvoltate folosind cadrul generic.

O dezvoltare semnificativă în modelul generic obiect/proces (revizuit) este modelarea sarcinii performative. Mai precis, noua ontologie conține două tipuri de documente administrative care se armonizează cu rolul produselor produse prin procedura performativă întâlnită în Administrația Publică:

1. *Act:* Include toate actele care pot fi produse prin procedurile Administratiei Publice.
2. *Anuntarea actului:* Include doar actele care sunt anunturi de decizii fie catre o alta unitate AP, fie catre persoane fizice . Anunțurile, deși sună doar ca sarcini informative, deoarece doar furnizează informații către părțile interesate, le considerăm performative, deoarece conform Legii elene, executarea unui act începe doar după anunțarea acestuia; prin urmare, anunțul unui act are efecte asupra lumii reale.

În cadrul de modelare a procedurii PA revizuit , fiecare sarcină care produce un act sau un anunț de act este considerată a fi o sarcină performativă. Restul sarcinilor sunt considerate ca fiind informative. Astfel, o *procedură* constă în:

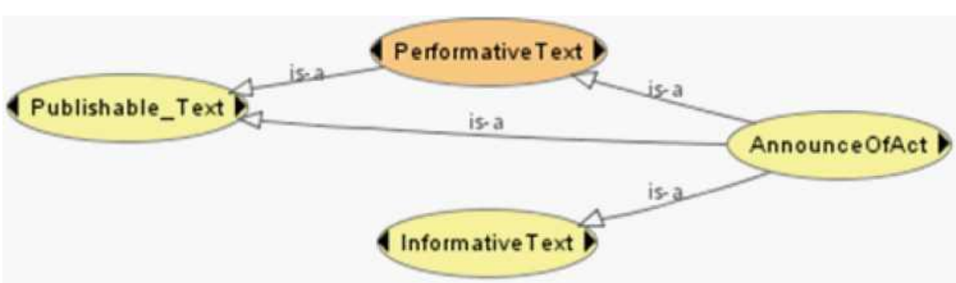
1. Una sau mai multe sarcini informative
2. Exact o sarcină performativă (Act sau Announce of Act)

O *procedură totală* constă din cel puțin una sau mai multe proceduri (mai simple); prin urmare, o procedură totală este de obicei compusă din:

1. Una sau mai multe sarcini informative,
2. Una sau mai multe sarcini performative, una pentru fiecare procedură (simple),
3. Un singur anunț de act, de obicei în ultima procedură (simple) a procesului.

Rețineți că o sarcină este considerată

Figure 4. The document (product) types involved in the Public Administration



performativă pentru o unitate PA (să spunem RCM) numai atunci când actul este efectuat de RCM. Asta înseamnă că aceeași sarcină ar putea fi performativă pentru o unitate PA și informativă pentru alta, în funcție de punctul de vedere. La modelarea RCM, de exemplu, actele efectuate de alte unități PA, externe RCM sunt sarcini informative. Totuși, acest lucru se întâmplă doar pentru că am ales să modelăm procedurile PA doar interne la RCM. În cazul modelării întregii proceduri PA, această dualitate nu ar exista.

Statistica ontologiei

Această ontologie revizuită, așa cum sa menționat deja, sa bazat pe ontologia generică prezentată în secțiunea anterioară. Ontologia revizuită a extins inițiala cu o varietate de noi clase, proprietăți și instanțe. Mai precis, a existat o creștere de 88%, 125% și 375% în clase, proprietăți și, respectiv, instanțe. Statisticile pot fi găsite în tabelul 1.

Ierarhia entităților și documentelor

Ierarhia entităților și documentelor a fost - menținută în ontologia revizuită. Cu toate acestea, a fost îmbogățit cu diverse clase noi. De exemplu, trei clase noi au fost adăugate în ierarhia entităților (prezentată în Figura 5). Menționați că noile clase sunt cu majuscule.

În plus, în ierarhia documentelor a existat o creștere de 95%, așa cum se arată în Figura 6. Această diferență mare față de cazul entităților se datorează faptului că ontologia a fost deja utilizată pentru modelarea altor departamente și procese ale RCM . Prin urmare, entitățile care provin din structura CRM erau aproape deja acolo, în timp ce documentele sunt în mare parte noi, întrucât fiecare departament emite documente diferite unul față de celălalt.

Tabelul 1. Statistica ontologiilor

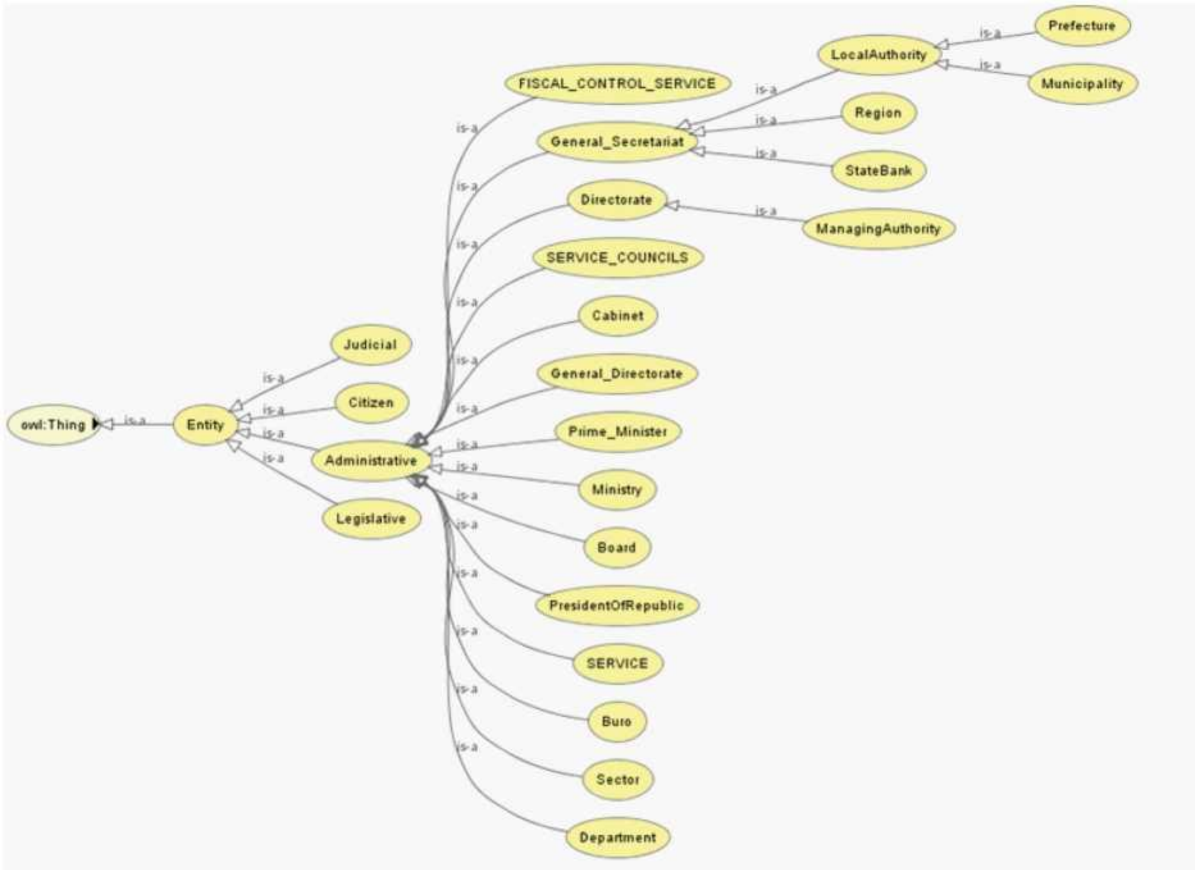
Statistici	Inițială	Revizuit
Metrici		
Număr de clase	156	293
Numărul proprietăților obiectului	45	109
Numărul proprietăților datelor	23	44
Numărarea individuală	145	688
DL expresivitate	SHOIN(D)	SHOIN(D)
Axiome de clasă		
SuClassOf Axioms Count	250	374
Clase echivalente Axiome Conta	4	14
Număr de axiome DisjointClasses	0	6
Număr Gci ascuns	8	14
Axiomele proprietăților obiectului		
SubObjectPropertyOf Axioms Conta	2	12
EquivalentObjectProperties Numărul de axiome	0	5
InverseObjectProperties Axiome Conta	6	19
ObjectPropertyDomain Axiome Conta	25	90
ObjectPropertyRange Axiome Conta	26	91
Axiome individuale		
Numărul de axiome ale asertiilor de clasă	149	689
ObjectPropertyAssertion Numărul de axiome	341	1351
DataPropertyAssertion Axiome Conta	63	29
Axiome de adnotare		
AdnotareAserțiune Axiome Număr	2	71

În fine, ierarhia documentelor performative a fost îmbogățită și cu 70% (prezentată în Figura 7).

Exemplu de modelare a unei proceduri: Cazul planificării recrutării

În această subsecțiune prezentăm un exemplu complet de modelare a uneia dintre procedurile omului

Figure 5. Entities hierarchy



departamentul de resurse al MCR utilizând metodologia prezentată mai sus.

În primul rând, procedura totală a fost analizată în sub-proceduri, așa cum se arată în diagrama de flux prezentată în Figura 8.

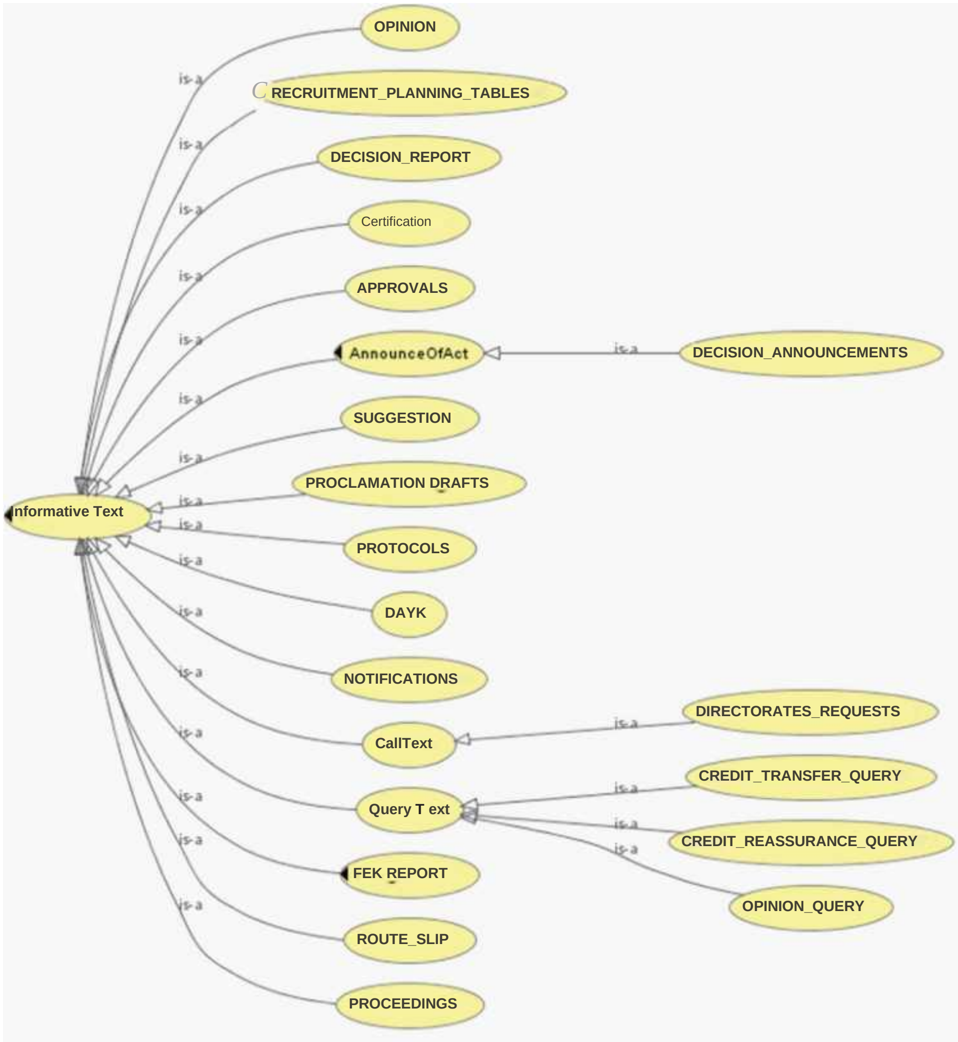
Procedura de planificare a recrutării, în - special, este compusă din patru subproceduri descrise mai jos:

1. *Planificarea recrutarii Cereri de acceptare* **:**

   La primirea solicitărilor de la toate Direcțiile CRM, Direcția Resurse Umane (DRU) CRM întocmește tabelele necesare cuprinzând atât solicitările primite, cât și statisticile angajaților actuali. Prin urmare, această procedură necesită cooperarea - tuturor departamentelor CRM.

2. *Redactarea raportului de acoperire* **:** Pe baza datelor obținute prin solicitări, Secretarul General al CRM întocmește raportul de însoțire care conține motivele nevoilor de recrutare.
3. *Scriere de fundamentare specială* **:** Pe baza raportului de mai sus și a documentului însoțitor, DRU al MCR întocmește o substație specială pentru fiecare ramură și specialitate.
4. *Anuntul Deciziei de recrutare:* CCR transmite toate aceste date, adica tabele, raportul de insotire si justificarea speciala - MAI si Ministerului Finantelor si de indata ce primeste avizele respective anunta decizia.

Figure 6. Informative documents hierarchy



Categorizarea sarcinilor

1. Informativ
   a. Sarcina de acceptare a cererilor de planificare a recrutării
2. Performativ
   a. Sarcina de publicare a deciziei de recrutare
   b. Sarcină specială de compilare de fundamentare
   c. Acoperirea sarcinii de compilare a raportului

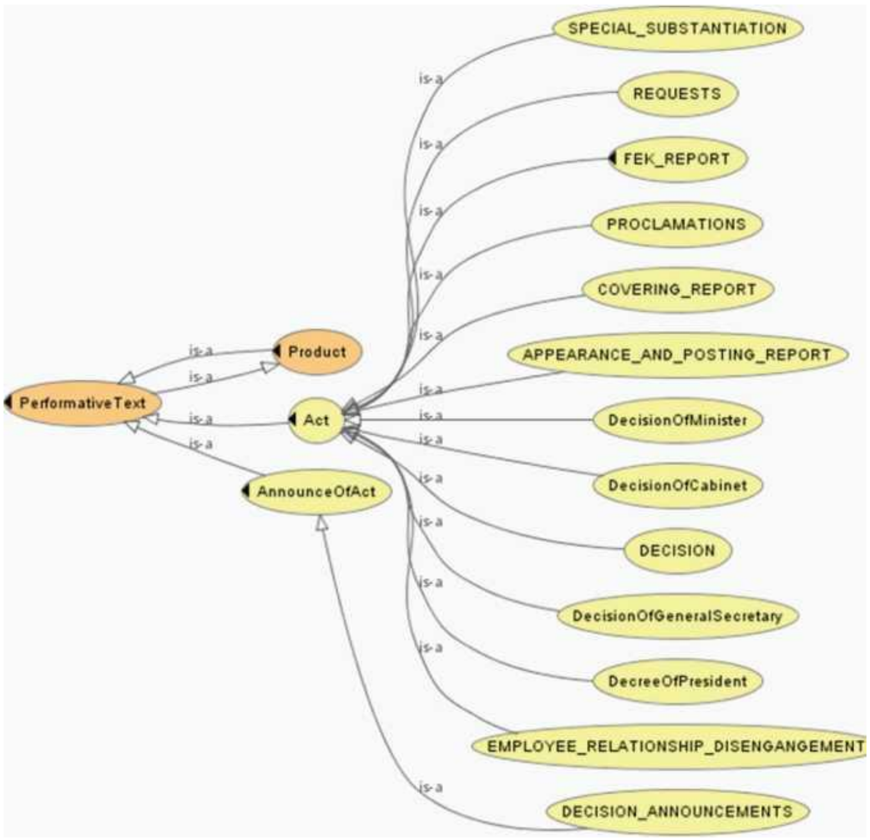
Rețineți că sarcinile informative produc documente informative, iar sarcinile performative produc documente formative.

Definirea procedurilor

Procedurile sunt de fapt grupuri de sarcini care descriu un act semantic critic. În cazul de mai sus există trei proceduri:

1. **Scrierea raportului de acoperire** , care este compusă prin cele două sarcini de mai jos:

Figure 7. Performative documents hierarchy



a. Sarcina de acceptare a cererilor de planificare a recrutării

b. Acoperirea sarcinii de compilare a raportului

2. **Scriere de fundamentare specială** , compusă de :

o. Sarcină specială de compilare de fundamentare

3. **Anunțul deciziei de recrutare** , compus din:

o. Sarcina de publicare a deciziei de recrutare

Definiții totale de proceduri

O procedură totală se referă la secvența în care sunt efectuate subprocedurile sale. După cum sa menționat mai sus, procedura totală a planificării recrutării este compusă din trei proceduri mai simple. Mai întâi trebuie efectuată procedura de redactare a raportului de acoperire, apoi procedura specială de redactare a fundamentării și în final procedura de anunțare a deciziei de recrutare.

Modelarea ontologiei

Modelarea sarcinilor

Sarcinile sunt modelate în funcție de tipul lor, informativ sau performativ în special.

În mod similar, pentru sarcinile performative sunt create subclase ale clasei Performative (Figura 10).

După cum sa raportat deja, pentru fiecare clasă este generat un obiect care definește proprietățile și valorile de setare ale ontologiei. O acțiune descrisă de următoarele atribute:

- *hasInput:* se referă la intrările necesare.

Figura 8. Diagramă de planificare a recrutării

Planificarea recrutării

RCM Direcții	RCM (HRD)	Ministerul de Interior	Ministerul de Finanța

Recrutare
Cereri de planificare
Acceptare

Intocmirea celor (4)
tabele necesare
care contin atat
cererile primite cat si
statisticile angajatilor
actuali

Acoperirea
întocmirii rapoartelor, argumentarea
nevoilor
de recrutare.

Compilare specială de fundamentare

Solicitați și primiți aprobări de la Ministerul de Interne și Ministerul Finanțelor și publicarea deciziei finale de recrutare

Figura 9. Subclasa informative care este utilizată pentru sarcina informativă a cazului

< Informativ ---------------------- RECRUITLIENT_PLANNING_REQUESTS_ACCEPTANCE_TASK>

Figura 10. Subclasele performativelor care sunt utilizate pentru sarcinile performative ale cazului

RECRUITMENT_DECISION_PUBLICATION_TASK
4 Performativ K-.} .... Favorabil ► ■ ■
este^. ~ __ ---------------------------------- ---— js-a
COVERING_REPORT_COMPILAT1ON_TASK >

CȘPECIAL_SUBSTANTIATI0N_C0MP1LATI0N_TASK *f*>

- *hasOutput:* se referă la rezultatele sarcinii, adică documentele produse.
- *performedBy:* se referă la entitatea care - execută sarcina.
- *receiveBy:* se referă la entitatea care - primește rezultatele sarcinii.

De exemplu, obiectul de acceptare a cererilor de planificare a recrutării (Clasa EMPOYMENT_PROGRAMMING_REQUESTS_ACCEPTANCE_ TASK) conține valorile (Figura 11).

Mai precis, sarcina are ca intrare cererile direcțiilor (adică instanțe din clasa DIRECTORATE_REQUESTS) și produce tabelele necesare (instanțe din clasa RECRUITMENT_PLANNING_TABLES). Această sarcină a fost îndeplinită de HDR-ul RCM. Toate valorile sunt de fapt obiecte din diferite clase disponibile în ontologie. De exemplu, HDR face parte din ierarhia entităților (clasa ENTITY) care definește diferitele entități întâlnite în procedurile Administrației Publice. Respectiv, documentele sunt obiecte aparținând ierarhiei documentelor (clasa TEXT).

În mod similar sunt modelate restul obiectelor ontologiei. Astfel, sunt create obiecte noi pentru fiecare dintre clase, și anume Clasele COVERING_RE - PORT_COMPILATION_TASK, RECRUIT-MENT_DECISION_PUBLICATION_TASK și SPECIAL_SUBSTANTIATION_COMPILATION_TASK. De remarcat că aceste acte sunt performative, deci documentele produse sunt și performative, conform ierarhiei documentelor (Figura 12).

Modelarea procedurilor și a procedurilor totale

Urmând același principiu, atât procedurile, cât și procedurile totale sunt modelate ca obiecte de clasă . Aceste clase sunt de fapt subclase ale clasei (OWL-S) CompositeProcess (Figura 13).

Astfel, fiecare procedură și procedură totală are un obiect asociat în ontologie care se referă la actele sau, respectiv, procedurile sale. În acest scop sunt utilizate obiecte din clasa ControlConstruct care permit determinarea secvenței sarcinilor (workflow - proceduri) sau a secvenței procedurilor (în cazul procedurilor totale).

Modelare Servicii Web

Pentru fiecare procedură sunt definite toate obiectele OWL-S necesare, pentru a putea eventual modela fiecare

Figura 11. Planificarea recrutării solicită valorile obiectului de acceptare

DM performedBy	<TDP
M process: hasInput	♦ D1RECTORATE.CEREREJ
process: hasOutput	♦ TABELE DE PLANIFICAREA RECRUTĂRII 1
® rdftype	f RECRUITMENT_PLANNING_REQUESTS_ACCEPTANCE_TASK
DM receivedBy	♦ rem

Figura 12. O parte a ierarhiei documentelor

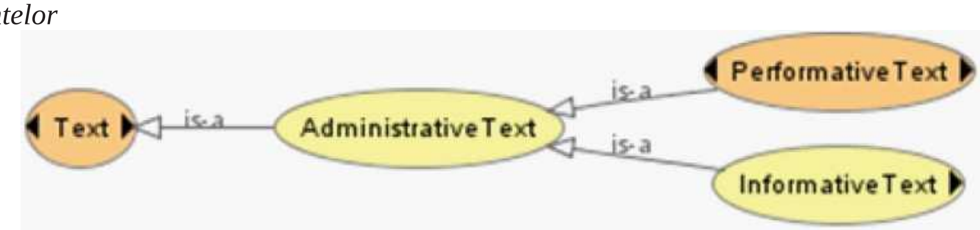
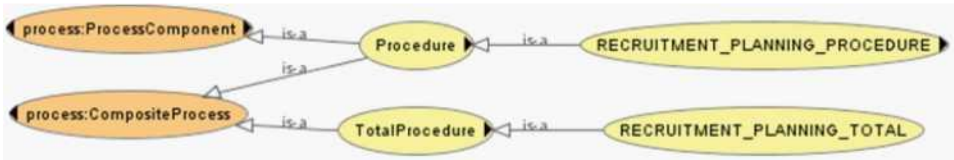


Figura 13. Parte a ierarhiei procedurilor



a procedurilor ca serviciu web. În acest scop sunt definite trei clase importante și anume Serviciul , Profilul Serviciului și Modelul Procesului. În cazul studiat aici, obiectul clasei ServiceProfile este referit la clasa Service prin atributul presentedBy. În mod similar, obiectul clasei Service este referit la clasa ServiceModel prin atributul descrisBy. În cele din urmă, obiectul clasei ServiceModel este referit la întreaga procedură modelată. Astfel, serviciul web este format dintr-o procedură totală care include două proceduri; fiecare dintre ele constă dintr-un număr de sarcini.

CONCLUZIE ȘI CERCETARE VIITORĂ

Realizarea e-guvernării necesită o reproiectare organizațională radicală a administrației publice. În acest context, ontologiile sunt mijlocul de a reduce sau chiar de a elimina disparitatea administrației publice. Acest capitol a prezentat procesul de modelare a procedurilor de management al resurselor umane în limbajul OWL. Ontologia dezvoltată conține concepte și entități găsite în cazul de utilizare din Regiunea Macedonia Centrală și este folosită pentru a reprezenta procese semantice sub formă de servicii Web pentru a produce o bază de cunoștințe bine definită și formală care poate fi reutilizată și extinsă.

În viitor, cercetarea noastră se va concentra pe îmbogățirea ontologiei serviciilor web semantice cu proprietăți nefuncționale, și anume atribute privind monitorizarea eficienței și eficacității serviciilor și unităților Administrației Publice. În acest scop, au fost deja depuse eforturi pentru dezvoltarea unui algoritm care să poată fi detectat ineficiențe și disfuncționalități ale unităților Administrației Publice, folosind aceste proprietăți nefuncționale.

O altă linie de cercetare este aceea de a studia mai în detaliu modalități de a aduce mai aproape efortul nostru de modelare cu eforturi similare de modelare și standardizare prezentate în secțiunea de lucru aferentă. Acest lucru ar permite un aspect mai pan-european al efortului nostru de modelare a AP, cel puțin în țările „normative". Cu toate acestea, pentru a face acest lucru, toate dimensiunile de interoperabilitate definite în orientările FEI trebuie abordate, în timp ce obiectivul muncii noastre până acum a fost doar nivelul de interoperabilitate semantică.

CONFIRMARE

Ioannis Savvas este un doctorand a cărui cercetare este susținută de Fundația pentru Burse de Stat din Grecia (IKY).

Figura 14. Ierarhia generală a claselor

4 se rvi c e: S e rvi c e P tofi l e ■: r[1] TRANSPOSITION_PROFILE

4 serviciu: Service eOfAdministration SERVICIUL DE TRANSPOZIRE

4 process:ProcessModel - TRANSPOSITION_MODEL

REFERINȚE

W3C. (nd). *Activitate web semantic.* Preluat de la http://www.w3.org/2001/sw/

Proiectul ATHENA. (2005). *D.A6.1: Specificarea unui model de referință de arhitectură de bază.*

Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). Web-ul semantic. *Scientific American*, *284(5)*, 34-43. doi:10.1038/scientificamerican0501-34

Billiets, M., et al. (2006). *D2.2 - Cerințe legislative, instituționale și legate de politicile UE.* PROIECT 1ST STREP SemanticGov. Preluat de la http://www.semantic-gov.org/

Booth, D., și colab. (Eds.). (2004). Arhitectura *serviciilor web , nota grupului de lucru W3C.* Preluat de la http://www.w3.org/ TR/ 2004/ NOTE-ws- arch-20040211/

Casanovas, P., Poblet, M., Casellas, N., Con - treras, J., Benjamins, VR, & Blazquez, M. (2005). Sprijinirea judecătorilor nou-numiți: un studiu de caz privind managementul cunoștințelor juridice. *Journal of Knowledge Management*, *9* (5), 7-27. doi:10.1108/13673270510622429

CEN. (2003). *CWA14860 - Profiluri de aplicații de guvernare electronică Dublin Core* .

Davies, J., Domingue, J., Pedrinaci, C., Fensel, D., Gonzalez Cabero, R., & Potter, M. (2009). Spre serviciul deschis Web. *BT Technology Journal* , *26* (2).

Proiectul DIP. (nd). Preluat de pe http://dip . semanticweb.org

Domingue, J. (2008). IRS-III: O abordare bazată pe broker a serviciilor Web semantic. *Journal of Web Semantics*, *6* (2), 109-132. doi:10.1016/j. websem.2008.01.001

e-Servicii. (2002). *Primer de dezvoltare* v1.0b. Preluat de pe http://www.govtalk . gov.uk/ documents/ eSDFprimerV1b.pdf

Gaines, BR și Shaw, MLG (1993). Obținerea - cunoștințelor și transferarea lor eficientă într-un sistem bazat pe cunoștințe. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, *5* (1), 4-14. doi:10.1109/69.204087

Guijarro, L. (2007). Cadre de interoperabilitate și arhitecturi de întreprindere în inițiativele de e-guvernare din Europa și Statele Unite. Informații *guvernamentale trimestriale*, *24* (1), 89-101. doi:10.1016/j.giq.2006.05.003

Haarslev, V. și Moller, R. (2003). *Racer: Un motor de inferență de bază pentru Web-ul semantic*, (pp. 27-36).

IDABC. (2004). *Cadrul european de interoperabilitate pentru serviciile paneuropene de guvernare electronică, versiunea 1.0.* Luxemburg: Comunitățile Europene.

IDC. (2006). *Taxonomie software*. (IDC #34863). Preluat de la http://www.mitchellcreativegroup.com/idc/idcdef/index.html

Kaufer, F. și Klusch, M. (2006). WSMO-MX: un serviciu hibrid bazat pe programare logică . În *European Conference on Web Services* , (p. 161-170).

Kopecky, J., Vitvar, T., Bournez, C. și Farrell, J. (2007). SAWSDL: Adnotări semantice pentru schema WSDL și XML. *IEEE Internet - Compinging*, *11(6)*, 60-67. doi:10.1109/MIC.2007.134

Koubarakis, M., & Plexousakis, D. (2000). Un model formal pentru modelarea și proiectarea proceselor de afaceri. În B. Wangler & L. Bergman (eds.), *Proceedings ofthe 12th International Conference on Advanced Information Systems Engineer ing* (CAiSE '00), (pp. 142-156). Londra, Marea Britanie: Springer-Verlag.

Martin, D., şi colab. (2004) *OWL-S: Markup*

semantic pentru servicii web. Prezentarea membrilor, W3C, 2004. Preluat de la http://www.w3.org/ Submission/ OWL-S/

Martin, D., Burstein, M., McDermott, D., Mc-Ilraith, S., Paolucci, M., & Sycara, K. (2007). Bringing semantics to Web services with OWL S. *World Wide Web (Bussum), 10(3),* 243-277. doi:10.1007/s11280-007-0033-x

McGuinness, DL și van Harmelen, F. (2004). Prezentare generală a limbajului ontologiei web OWL. Recomandare W3C. Preluat de pe http://www. w3.org/ TR/ caracteristici-bufnițe/

Meditskos, G., & Bassiliades, N. (2010). DLEJena: Un raționator practic cu lanț OWL 2 RL, care combină Jena și Pellet. *Semantică web: știință . Servicii și agenți pe World Wide Web, 5* (1), 89-94. doi:10.1016/j.websem.2009.11.001

Medsker, L., Tan, M., & Turban, E. (1995). Achiziția de cunoștințe de la mai mulți experți: probleme și probleme. *Expert Systems with Applications, 9* (1), 35-40. doi:10.1016/0957-4174(94)00046-X

Oberle, D., Volz, R., Motik, B. și Staab, S. (2004). Un mediu software de ontologie extensibilă. În Staab, S., & Studer, R. (Eds.), *Handbook on ontologies* (pp. 311-333). Springer.

OntoGov. (2006). *Proiectul OntoGov FP6-507237.* Preluat de pe http://www.eusereu . org/ Show Case.asp? CaseTitleID = 455&CaseID = 978&MenuID = 54

(OWL) Limbajul ontologiei web. (2004). Preluat de pe http://www.w3.org/2004/OWL/

Park, J. și Ram, S. (2004). Interoperabilitatea sistemelor informaționale: ce se află dedesubt? *ACM Trans actions on Information Systems, 22* (4), 595-632. doi:10.1145/1028099.1028103

Peristeras, V. (2006). *Arhitectura întreprinderii de guvernare - GEA - Pentru reingінerirea administrației publice.* Teza de doctorat, Departamentul Școlii de Afaceri, Universitatea din Macedonia, Salonic, 2006.

Peristeras, V., Tarabanis, K. și Goudos, SK (2009). Interoperabilitatea guvernării electronice bazată pe model: o revizuire a stadiului tehnicii. *Computer Standards & Interfaces, 31,* 613-628. doi:10.1016/j. csi.2008.09.034

Peristeras, V., Tarabanis, K., Goudos, SK și Tarabanis, K. (2007). Conflicte de interoperabilitate semantică în serviciile publice paneuropene. *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS2007),* (pp. 2173-2184).

Ram, S. și Park, J. (2004). Ontologie de rezolvare a conflictelor semantice (SCROL): O ontologie pentru detectarea și rezolvarea conflictelor semantice la nivel de date și de schemă. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 16* (2), 189-202. doi:10.1109/ TKDE.2004.1269597

Cadrul de descriere a resurselor (RDF). (nd). Preluat de la http://www.w3.org/RDF/

Roman, D., Keller, U., Lausen, H., Bruijn, JD, Lara, RE și Stollberg, M. (2005). Ontologie de modelare a serviciului web. *Ontologie aplicată, 1* ,77-106.

Sabucedo, LA și Rifon, LA (2006). Arhitecturi semantice orientate spre servicii pentru platforme de guvernare electronică. *Semantic Web Meets Egovernment, 2006AAAI Spring Symposium,* (Raport tehnic SS-06-06, pp. 111-113). Asociația Americană pentru Inteligență Artificială.

Savvas, I., & Bassiliades, N. (2009). Un sistem de management al cunoștințelor, bazat pe ontologie, orientat pe proces, pentru facilitarea procedurilor operaționale în administrația publică. *Expert Systems with Applications, 36* (3-1), 4467-4478.

Proiectul SEKT. (nd). *Site-ul web.* Preluat de pe http://sekt.ijs.si/

SICoP. (2005). *Introducerea tehnologiilor semantice și a viziunii Web-ului semantic,* versiunea 5.4. Comunitatea de practică a interoperabilității semantice, seria de cărți albe, modulul 1.

Sirin, E., Parsia, B., Grau, BC, Kalyanpur, A., & Katz, Y. (2007). Pellet: Un raționator practic OWL-DL. *Journal of Web Semantics, 5* (2), 51-53. doi:10.1016/j.websem.2007.03.004

Proiectul SmartGov. (nd). Preluat de pe www. smartgov-project.org

SOAP Versiunea 1.2. (nd). *Site-ul web*. Preluat de la http://www.w3.org/TR/soap12-part1/

Staab, S. și Studer, R. (eds.). (2009). *Manual de ontologii* (ed. a II-a). Manuale Springer International despre sistemele informaționale. doi:10.1007/978- 3-540-92673-3

Tsarkov, D. și Horrocks, I. (2006). FaCT++ descriere raționament logic: descrierea sistemului. În *Conferința comună internațională privind raționamentul automatizat,* (p. 292-297).

Proiectul Regatul Unit LAWs. (2005). *Vocabularul sectorului public integrat* v.1. Preluat de pe http://www. esd.org.uk/standards /ipsv/ 1.00/ipsv.pdf

Limbajul de modelare a serviciului web (WSML). (nd). Preluat de la http://www.wsmo.org/wsml/

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Interoperabilitate: capacitatea sistemelor de tehnologie a informației și comunicațiilor (TIC) și a proceselor de afaceri pe care le sprijină de a face schimb de date și de a permite schimbul de informații și cunoștințe.

Ontologie: O specificație a unei - conceptualizări partajate folosind un limbaj formal.

OWL-S: O ontologie OWL care oferă modelul conceptual pentru adnotarea semantică a serviciilor Web.

Servicii web semantice: descrieri bazate pe ontologie ale serviciilor web care ar putea fi procesate de instrumente de raționament ontologic.

Web semantic: extinderea web-ului actual, unde informațiile primesc un sens bine definit, permițând computerelor și oamenilor să lucreze într-o mai bună cooperare.

Web Ontology Language (OWL): Recomandarea W3C pentru crearea și partajarea de ontologii pe Web.

Serviciu web: sfârșitul serverului unui sistem client-server pentru interacțiunea mașină la mașină prin World Wide Web.

NOTĂ DE FINALĂ

[1] http://ec.europa.eu/idabc/en/document/2319/5644.html

Această lucrare a fost publicată anterior în Handbook of Research on E-Business Standards and Protocols: Documents, Data and Advanced Web Technologies, editat de Ejub Kajan, Frank-Dieter Dorloff și Ivan Bedini, pp. 725-753, copyright 2012 by Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 35
Evoluții ale guvernării electronice în Sri Lanka:
Oportunități și provocări

Kanishka Karunasena
Universitatea RMIT, Australia

Hepu Deng
Universitatea RMIT, Australia

Anuradha Karunasena
Universitatea RMIT, Australia

ABSTRACT

Acest capitol investighează stadiul dezvoltării e-Guvernării, explorează oportunitățile create pentru cetățeni și guvern și identifică provocările pentru o implementare eficientă a e-Guvernării în Sri Lanka. Studiul relevă că diseminarea online a informațiilor publice, furnizarea de servicii de call center și înființarea de telecentre în zonele rurale au îmbunătățit în general bunăstarea cetățenilor. De asemenea, arată că dezvoltarea infrastructurii tehnologiei informației și comunicațiilor și preluarea inițiativei de consolidare a capacității de resurse umane în organizațiile publice au avut un impact pozitiv asupra performanței organizațiilor publice. Totuși, studiul arată că dezvoltarea continuă a guvernării electronice în Sri Lanka este tulburată de accesul inegal al cetățenilor din mediul rural la serviciile de guvernare electronică, gradul scăzut de pregătire a cetățenilor, întârzierea implementării proiectelor majore de e-guvernare și finanțarea insuficientă pentru implementarea cu succes a tuturor inițiativelor de e-guvernare.

INTRODUCERE

Guvernarea electronică (e-Guvernare) este - denumită în mod obișnuit furnizarea de informații și servicii guvernamentale prin utilizarea Tehnologiile informației și comunicațiilor (TIC) (Akman, et al., 2005; Horan & Abhichandani, 2006). Poate fi abordat din diferite perspective, inclusiv e-Citizens și e-Services, e-Administrație și e-Society. E-Citizens și e-Services se concentrează pe dezvoltarea relației

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch035

între guvern și cetățeni prin îmbunătățirea furnizării serviciilor publice, încurajarea participării cetățenilor la guvernare și informarea cetățenilor despre activitățile guvernamentale (Heeks, 2002; Ndou, 2004). Administrația electronică își propune să îmbunătățească procesele publice prin reducerea costurilor, legarea proceselor și organizațiile publice, împuternicirea angajaților publici și îmbunătățirea transparenței și a răspunderii în guvern (Heeks, 2002). E-Societatea încearcă să dezvolte relația dintre guvern, afaceri și societăți (Heeks, 2002) prin îmbunătățirea interacțiunii dintre guvern și afaceri și prin construirea capacității sociale și economice a unei societăți civile (Heeks, 2002).

Beneficii semnificative sunt promise din dezvoltarea rapidă a guvernării electronice la nivel mondial. Astfel de beneficii includ furnizarea de servicii publice de calitate cetățenilor, îmbunătățirea eficienței organizaționale , creșterea transparenței și a răspunderii în guvern (UNDESA, 2008), îmbunătățirea calității vieții, reducerea costurilor de comunicare și informare, reducerea decalajului digital și încurajarea participării cetățenilor la guvernare (Jaeger & Thompson, 2003; Akman, et al., 2005). Ca rezultat, e-guvernarea este considerată pe scară largă drept noua modalitate prin care guvernele își îmbunătățesc performanța în țările în curs de dezvoltare (Dada, 2006).

Nu există nicio excepție în dezvoltarea e-guvernării în Sri Lanka (Hanna, 2007; Karunasena & Deng, 2010a). În 2002, guvernul Sri Lanka a lansat oficial inițiativa e-Sri Lanka cu asistența Băncii Mondiale (ICTA, 2005; Hanna, 2007; Hanna, 2008). Sub umbrela inițiativei e-Sri Lanka, programul guvernamental de reinginerire este propus pentru reformarea sectorului public pentru a oferi cetățenilor servicii publice transparente, eficiente și eficiente și pentru a îmbunătăți calitatea vieții cetățenilor (ICTA, 2010a). Au fost inițiate numeroase proiecte de guvernare electronică – care au condus la dezvoltarea rapidă a guvernării electronice în Sri Lanka. Un studiu recent dezvăluie că Sri Lanka este pe primul loc în regiunea Asiei de Sud în ceea ce privește dezvoltarea e-guvernamentului - (UNDESA, 2008). Indicele de pregătire a rețelei (NRI) arată că Sri Lanka se află pe locul 72 la nivel mondial în ceea ce privește dezvoltarea e-guvernare în 2009/2010, care este cu 14 poziții mai mult față de 2006 (Mia & Dutta, 2007, 2008, 2009, 2010). Există, totuși, o lipsă de studii care să evalueze statutul și viitorul dezvoltării e-guvernării în Sri Lanka.

Pentru a umple această lacună, acest capitol își propune să evalueze progresele înregistrate în ceea ce privește dezvoltarea e-guvernării în Sri Lanka. Ea investighează oportunitățile generate atât pentru cetățeni, cât și pentru guvern și identifică provocările cu care se confruntă Sri Lanka ca țară în curs de dezvoltare în urmărirea sa de a implementa diverse proiecte de e-guvernare. Se presupune că acest studiu va servi în cele din urmă ca o lecție cu privire la diferitele aspecte ale e-guvernării care sunt investigate în alte țări, în special în cele din contextul lumii în curs de dezvoltare.

METODA DE CERCETARE

Obiectivul acestui studiu este de a evalua progresul dezvoltării e-guvernare în Sri Lanka, de a explora oportunitățile generate prin e-guvernare și de a identifica provocările cu care se confruntă Sri Lanka în implementarea proiectelor de e-guvernare. Pentru a îndeplini aceste obiective, au fost formulate mai multe întrebări de cercetare după cum urmează:

1. Care este starea dezvoltărilor de e-guvernare în Sri Lanka?
2. Cum se atinge acest statut?
3. Care sunt oportunitățile generate în Sri Lanka prin implementarea proiectelor de e-guvernare?
4. Care sunt provocările cu care se confruntă Sri Lanka în implementarea proiectelor de e-guvernare?

Pentru a răspunde în mod adecvat acestor întrebări de cercetare, în acest studiu este utilizată o abordare cu metode mixte. Utilizarea unei astfel de abordări ajută la răspunsul la întrebările cantitative și calitative din studiu (Creswell & Clark, 2011). Puterea numerelor (date cantitative) poate fi extinsă și elaborată cu contextul bogat al experienței trăite a oamenilor (date calitative) (Sosulski & Lawrence, 2008). Deoarece această cercetare își propune să răspundă la întrebările de cercetare cantitativă și calitativă (întrebări ce și cum), utilizarea abordării cu metode mixte în acest studiu este adecvată.

Datele cantitative sunt colectate din diverse surse, cum ar fi rapoarte de sondaj, Internet, cărți și rapoarte guvernamentale pentru a răspunde la întrebările de tip cantitativ. După cum este rezumat în Tabelul 1, astfel de date includ statistici referitoare la e-guvernare și pregătirea rețelei și statistici privind utilizarea TIC din partea guvernului, pregătirea personalului public, atitudinea personalului public și a cetățenilor față de e-guvernare, utilizatorii de telecomunicații, cunoștințele de uz casnic în domeniul calculatoarelor și disponibilitatea e-mailului și a internetului. Datele sondajului sunt obținute de la diverse organizații guvernamentale, inclusiv Departamentul de anchetă statistică (Satharasinghe, 2007; DCS-SL, 2007; DCS-SL, 2009), Comisia de Reglementare a Telecomunicațiilor din Sri Lanka (TRCSL, 2009) și Agenția pentru Tehnologia Informației și Comunicațiilor (ICTA & MGC, 20008ab, 20008ab, 20008ab, 2008). 2008d). În plus, există mai multe sondaje globale de e-guvernare (UNDESA, 2003, 2005, 2008, 2010; Dutta & Mia, 2007, 2008, 2009, 2010) utilizate pentru extragerea de date utile în evaluarea performanței dezvoltării e-guvernamentului în Sri Lanka.

Datele calitative pentru acest studiu sunt obținute din interviuri cu cincisprezece participanți. Au fost realizate interviuri deschise cu oficialii Agenției pentru Tehnologia Informației și Comunicațiilor (ICTA) și cu directorii inovatori (CIO) ai organizațiilor guvernamentale respective. Contactul inițial cu oficialii ICTA și CIO a fost făcut prin convorbiri telefonice cu o scurtă descriere a scopului cercetării. Întrebările de interviu au fost pre-testate cu ajutorul experților academicieni, specialiștilor în e-guvernare și utilizatorilor e-guvernare. A fost realizat un interviu de aproximativ două ore cu fiecare dintre cei opt membri ai personalului. Astfel de interviuri cu oficialii ICTA și CIO sunt utile pentru (a) identificarea programelor de dezvoltare e-guvernare implementate în Sri Lanka, (b) înțelegerea modului în care aceste programe au fost implementate, (c) identificarea oportunităților create pentru guvern și (d) identificarea provocărilor pentru o implementare eficientă a e-Guvernării în Sri Lanka. Pentru a obține percepția cetățenilor cu privire la e-guvernare, voluntari au fost recrutați dintre cei care au vizitat telecentre pentru a accesa internetul. Aproximativ treizeci până la patruzeci și cinci de interviuri de minute au fost efectuate cu șapte voluntari. Toate interviurile au fost înregistrate cu permisiunea participanților. Datele calitative colectate au fost transcrise pentru efectuarea analizei tematice. Tabelul 1 rezumă datele colectate în această cercetare.

Tabelul 2 rezumă caracteristicile demografice ale participanților la interviu. După cum este prezentat în Tabelul 2, participanții la interviu au variat

Table 1. An overview of the quantitative and qualitative data in this study

Quantitative Data	Qualitative Data
• government ICT usage and staff training, • staff's attitudes towards e-government, • the usefulness of the tele-centres centres, • fixed and mobile telecommunications users, • households computer literacy, • household computers and Internet penetration, • socio-economic data.	• e-Government programs implemented, • how these programs have been implemented and what results have been achieved, • opportunities generated for the government, citizens and businesses, • challenges in implementing e-government, • direct benefits of e-Government.

caracteristicile demografice. De exemplu, din cincisprezece participanți, majoritatea se află în grupa de vârstă 46-60 de ani și majoritatea au studii universitare.

Table 2. Demographic characteristics of interview participants

Age Profile		Educational Profile		Employment Profile	
Age Group	**No. of Participants**	**Highest Education Level**	**No. of participants**	**Category**	**No. of Participants**
16-20	1	School Level	2	CIO	4
21-30	3	Undergraduate	6	ICT sector	4
31-45	4	Postgraduate	4	Finance	3
46-60	6	Professional	3	Agriculture	1
Over 60	1			Education	2
				Unemployed	1

IMPLEMENTAREA E-GUVERNĂRII ÎN SRI LANKA

Sri Lanka a folosit computerul în guvern de aproape 48 de ani, chiar înainte ca noțiunea „e - Government” să intre în joc. Utilizarea calculatoarelor în sectorul public din Sri Lanka a fost inițiată în 1962, odată cu introducerea mașinilor de contabilitate IBM la Insurance Corporation, urmată de introducerea computerelor în alte organizații publice, cum ar fi State Engineering Corporation și Departamentul de Recensământ și Statistică (Hanna, 2008). Ulterior, au fost inițiate multe programe de informatizare în sectorul public. Majoritatea acestor inițiative, totuși, nu au reușit să aducă nicio contribuție semnificativă la dezvoltarea generală a e-guvernării în Sri Lanka până când inițiativa e-Sri Lanka a fost lansată în 2002.

Conceptul de e-Sri Lanka a apărut din sectorul privat, cu implicarea Camerei Naționale de Comerț, a liderilor locali din industria software-ului și a Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) (Hanna, 2007). Motivat de realizările industriei software din India, conceptul inițial e-Sri Lanka sa concentrat în principal pe dezvoltarea industriei software în Sri Lanka (Hanna, 2007). Cu implicarea activă a Băncii Mondiale, a serviciului public, a societății civile, a grupurilor consultative și a multor agenții donatoare, conceptul e-Sri Lanka a fost revizuit și extins (Hanna, 2007) prin recunoașterea TIC ca cheie pentru obținerea creșterii, echității și păcii prin transformarea tehnologică a tuturor sectoarelor din Sri Lanka (MOST, 2002). În consecință, îmbunătățirea furnizării de servicii publice, reducerea decalajului digital, creșterea calității vieții cetățenilor, îmbunătățirea dezvoltării sociale și sprijinirea creșterii țării și a reducerii sărăciei prin dezvoltarea e-Guvernării au devenit obiectivele inițiativei e-Sri Lanka (ICTA, 2005; Hanna, 2007, 2008). ICTA a fost înființată în temeiul Legii privind Tehnologia Informației și Comunicațiilor 27 pentru coordonarea și finanțarea acestor inițiative de e-guvernare.

Pentru a atinge obiectivele inițiativei e-Sri Lanka, au fost adoptate șase programe de e-dezvoltare, inclusiv următoarele:

1. un program guvernamental de reproiectare pentru furnizarea de servicii publice transparente, eficiente și eficiente;
2. un program de dezvoltare a infrastructurii informaționale pentru asigurarea accesului accesibil la informații, comunicații, servicii electronice și alte conținuturi;
3. un program de dezvoltare a e-societății pentru a da putere celor mai vulnerabile comunități din Sri Lanka;
4. un program de consolidare a capacității de resurse umane pentru formarea unei forțe de muncă calificate;
5. program de dezvoltare a capacității sectorului privat pentru dezvoltarea sectorului TIC intern pentru a asigura o creștere economică durabilă în țară; și
6. un program de dezvoltare a mediului de reglementare pentru crearea politicilor și a

mediului de reglementare și dezvoltarea capacității de conducere și a capacității instituționale pentru a sprijini dezvoltările și reformele bazate pe TIC (Karunasena & Deng, 2009; ICTA, 2010).

Sri Lanka a implementat un program unic de e-guvernare cu implementarea diferitelor proiecte guvernamentale de reproiectare (Karunasena & Deng, 2009, 2010a, 2010b). Unicitatea programului de e-guvernare se datorează contextului specific în care se află Sri Lanka ca țară în curs de dezvoltare, cu o majoritate de cetățeni care trăiesc în zonele rurale, cunoștințe scăzute în domeniul TIC în rândul cetățenilor, utilizatorii de internet scăzuti, infrastructura informațională slabă și e-Readiness scăzut în guvern (Hanna, 2007, 2008). Implementarea proiectelor de e-guvernare ar trebui să aibă un impact semnificativ asupra cetățenilor din Sri Lanka și asupra societății (Karunasena & Deng, 2009; Karunasena, et al., 2011). Programul guvernamental de reproiectare este facilitat de patru programe de dezvoltare electronică, inclusiv (a) un program de dezvoltare a infrastructurii informaționale , (b) un program de dezvoltare a capacității de resurse umane, (c) o politică, un mediu de reglementare și un program de dezvoltare instituțională și (d) un program de dezvoltare a e-societății. Aceste patru programe creează un mediu favorabil pentru dezvoltarea eficientă a guvernării electronice în Sri Lanka. Figura 1 prezintă o privire de ansamblu asupra programelor de dezvoltare e-guvernare adoptate în Sri Lanka.

Programul de reproiectare guvernamentală își propune să îmbunătățească eficiența și eficacitatea furnizării serviciilor publice prin reproiectarea proceselor cu implementarea diferitelor aplicații e-guvernamentale (ICTA, 2010a). Sunt inițiate o serie de proiecte de guvernare electronică, inclusiv dezvoltarea de site-uri web, servicii de call center, centre de date, dezvoltări de servicii electronice și reproiectarea proceselor guvernamentale. Dotarea personalului public cu competențe adecvate, modernizarea infrastructurii TIC în organizațiile publice, interconectarea organizațiilor publice și crearea unui mediu favorabil pentru facilitarea - implementării cu succes a guvernării electronice sunt identificate ca obiective cheie ale acestui program (ICTA, 2010a).

Programul de dezvoltare a infrastructurii informaționale promite (a) o infrastructură TIC eficientă și eficientă pentru organizațiile publice și (b) un acces accesibil la informații, comunicații moderne și servicii electronice în orice moment, indiferent de locația lor geografică (ICTA, 2010b). În acest context, proiectul de dezvoltare Lanka Government Network (LGN) este implementat pentru crearea unei infrastructuri informaționale de bază pentru conectarea tuturor organizațiilor publice într-o manieră rentabilă pentru a furniza Internet, e-mail, servicii de voce bazate pe IP (VIOP) și pentru a face schimb de date e-guvernare într-un mod sigur și de încredere (ICTA, 2010b).

Proiectul Rețelei Regionale de Telecomunicații (RTN) a fost identificat ca o prioritate în cadrul programului de dezvoltare a infrastructurii informaționale, care urmărește să asigure acces la un preț accesibil la telecomunicații, servicii de internet, servicii electronice și conținut electronic pentru toate comunitățile rurale . Acest proiect investește în așezarea a două coloane vertebrale de fibră împreună cu infrastructura necesară care acoperă zonele rurale din Sri Lanka. Dezvoltarea acestui proiect este extrem de importantă deoarece accesul la infrastructura de telecomunicații și alte TIC este inaccesibil cetățenilor din zonele rurale. Sri Lanka este o țară în care 85% din populația totală trăiește în zonele rurale (ONU, 2008), iar contribuția totală a sectorului rural la sărăcia totală a țării este de 82,1% (DSC-SL, 2007). Dezvolta-

Figura 1. O privire de ansamblu asupra dezvoltării e-guvernării în Sri Lanka

Dezvoltarea infrastructurii informaționale

- Rețeaua guvernamentală Lanka (LGN)
- Rețea de telecomunicații rurale (RTN)
- Telecentre din zonele rurale și semiurbane
- Inițiativele porții Lanka

Human Resources Capacity Building

- Empowering CIOs through leadership and e-government training (MBA in e-govemance, e-champions, e- govemment awareness)
- Empowering CIOs through management & technical training (management training, advanced technical training, network & systems administration)
- General training for other staff (ICT training ICT awareness)
- ICT training for citizens

e-Government Development

Government websites A country portal Government information centre Prioritized G2C services and data hubs (e-divisional secretariat, e-population registry, e-pension, e-motoring, eland database, eNational identity card, birth death marriage certificate, e-foreign employment) Prioritized G2G

services (Human resources management system for government) Re-engineering the government processes Prioritized G2B services

(Laks ala)

e-Society Development

- Content for rural communities (agricultural, health information etc)
- Ccmtenti'applications for children's education (e-learning tools, Wikipedia, English/Science/ Maths teaching software)
- Content for people with special needs
- Content for most vulnerable communities

Politici și Dezvoltare Instituțională

e- Legi și acte	**Politici**	**Limba locală**
Electronicul tranzactii	■ e-guvernare politica	■ Standarde TIC pentru Tamil și Sinhala limbi
Crime informatice	■ Guvernul Politica TIC	■ Fonturi Unicode
Plata si decontarea; sistem fraudă cu dispozitive de	■ TIC națională; politica	■ Font de antrenament dezvoltatori
Protecția datelor		■
Proprietate intelectuală drepturi		

Prin urmare, dezvoltarea unei infrastructuri informaționale accesibile este foarte importantă.

Proiectul de dezvoltare Nenasala (Centrul de cunoaștere/telecentru) este introdus pentru asigurarea accesului egal și accesibil la resursele de e-guvernare pentru comunitățile rurale și semiurbane. Un centru Nenasala este furnizat cu conexiuni telefonice , cel puțin cinci computere, conexiune la internet în bandă largă, un scanner, un fotocopiator, camere web și alte dispozitive informatice pentru a facilita accesul cetățenilor din mediul rural și semiurban la computere, internet și e-Services (Nenasala, 2007). Dezvoltarea acestui proiect este necesară din cauza gradului scăzut de pregătire pentru TIC în rândul cetățenilor. În 2003, în Sri Lanka existau doar 13,2 computere personale și 10,56 utilizatori de internet la 1000 de persoane (UNDESA, 2003). În plus, doar 3,1% din gospodăriile rurale aveau computere în 2004 (Satharasinghe, 2007).

Programul de dezvoltare politică și instituțională se concentrează pe dezvoltarea politicii și a mediului instituțional necesar pentru atingerea obiectivului general de e-guvernare în Sri Lanka. Unul dintre aceste obiective este *„de a crea o politică pro-activă și un mediu de reglementare care să susțină reforma TIC și dezvoltarea bazată pe TIC, să dezvolte leadership-ul și capacitatea TIC și să comunice aceste inițiative și politici către publicul mai larg al părților interesate”* (ICTA, 2010c). - reglementarea, confidențialitatea și protecția drepturilor de proprietate intelectuală (ICTA, 2010c). Aceste legi sunt esențiale pentru a proteja utilizatorii de e-guvernare.

După cum se arată în Figura 1, sprijinirea inițiativelor în limba locală este un alt subprogram al politicilor și programului de dezvoltare instituțională . În cadrul inițiativelor lingvistice locale, guvernul a facilitat dezvoltarea standardelor TIC pentru limbile Sinhala (SLS 1134, 2004) și Tamil (SLS 1326, 2008) și fonturi de conformitate Unicode. Mai mult, se oferă instruire dezvoltatorilor locali de fonturi (ICTA, 2010c). Toate aceste activități sunt utile pentru guvern, deoarece facilitează furnizarea de informații și servicii de e-guvernare în limbile locale.

Dezvoltarea politicilor legate de TIC este un alt sub-program al programului de dezvoltare a politicilor și instituțiilor. Documentul de politică de e-Guvernare este extrem de important pentru dezvoltarea eficientă a e-Guvernării la nivel organizațional. Acest document acționează ca un model pentru instituțiile guvernamentale pentru planificarea, dezvoltarea , achiziționarea, utilizarea e-Guvernării și crearea unui mediu favorabil pentru dezvoltarea e-Guvernării la nivel organizațional. Politica de e-guvernare aprobată de Cabinet în 2009 subliniază că toate organizațiile guvernamentale ar trebui să urmărească să realizeze următoarele:

1. să înființeze o unitate TIC și să numească un Chief Information Officer (CIO) care să conducă activitățile legate de e-guvernare în organizațiile lor;
2. să elaboreze și să implementeze un plan anual TIC care indică modul în care TIC este utilizat pentru realizarea misiunii și viziunii organizației;
3. alocarea unui buget adecvat pentru activitățile legate de e-guvernare;
4. utilizați e-mailul pentru toate tipurile de comunicări oficiale;
5. să dezvolte site-uri web trilingve care respectă standardele guvernamentale ale site-urilor web și să le înregistreze sub domeniul „gov.lk”;
6. utilizați fonturi Unicode Sinhala și Tamil;
7. conectați-vă la LGN pentru a utiliza serviciul de rețea comun al guvernului;
8. utilizarea Lanka Gate ca infrastructură middleware și portal de țară pentru furnizarea de servicii guvernamentale prin mijloace electronice;
9. utilizați software licențiat sau utilizați software open source; și
10. să evalueze nevoile de formare și

competențe ale personalului public la toate nivelurile și să le includă în planul anual TIC (ICTA, 2010b).

Programul de dezvoltare a resurselor umane este aliniat cu programul de dezvoltare e-Guvernare. Obiectivul principal al acestui program este de a dezvolta o capacitate de e-Leadership în personalul guvernamental pentru a conduce și a conduce procesul de dezvoltare a e-Guvernării. În cadrul acestei inițiative, guvernul a numit CIO în toate ministerele guvernamentale, departamentele, organismele statutare și alte organizații publice la nivel de bază pentru a conduce procesele de e-guvernare și de transformare bazate pe TIC în cadrul acestor organizații . Prin urmare, împuternicirea CIO cu planificarea strategică TIC, practicile de e-guvernare, managementul proiectelor IT, externalizarea și gestionarea proiectelor, reproiectarea proceselor guvernamentale, -managementul schimbării și managementul cunoștințelor este un obiectiv cheie al acestui program (ICTA, 2010d).

Programul de dezvoltare e-Society este un alt program implementat în cadrul inițiativei e-Sri Lanka . Deși nu contribuie direct la adoptarea e-guvernării, facilitează dezvoltarea socială a celor mai vulnerabile grupuri din Sri Lanka folosind TIC (ICTA, 2010e). Printre multe alte obiective ale acestui program, este importantă creșterea gradului de conștientizare în rândul grupurilor dezavantajate cu privire la modul în care TIC le poate îmbunătăți calitatea vieții, abilitarea femeilor și tinerilor cu TIC, creșterea oportunităților economice și echității prin facilitarea utilizării pe scară largă a TIC în agricultură, sănătate și educație și dezvoltarea conținutului local (ICTA, 2010e).

STADIUL DEZVOLTĂRII E-GUVERNARE ÎN SRI LANKA

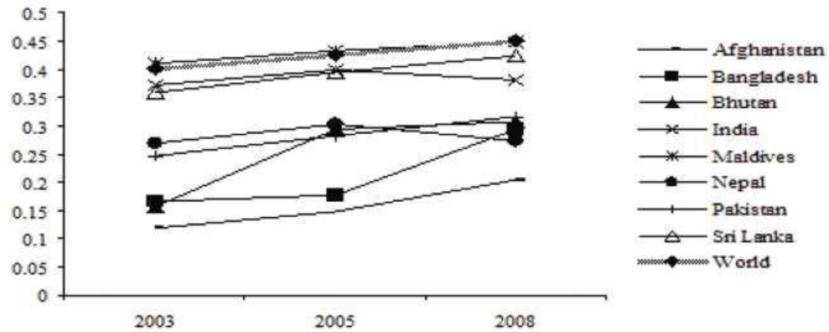
Inițiativa e-Sri Lanka a fost operațională în ultimii 7 ani. Implementarea inițiativei e-Sri Lanka are un impact pozitiv asupra creșterii gradului de pregătire electronică a țării. Acest lucru este demonstrat prin îmbunătățirea continuă a (a) indicele de dezvoltare e-guvernare al Națiunilor Unite, (b) indicele de pregătire individuală, (c) indicele de pregătire a guvernului, (d) indicele de utilizare individuală, (e) indicele de utilizare guvernamentală, (f) indicele politic și de reglementare și (g) indicele mediului de infrastructură.

Sondajul Națiunilor Unite privind pregătirea e-guvernării (UNDESA, 2003, 2005, 2008) este un sondaj popular pentru măsurarea *„capacității și dorinței țărilor de a utiliza e-guvernarea pentru o dezvoltare condusă de TIC”* (UNDESA, 2005, p. 14). Figura 2 de mai jos arată o creștere semnificativă a scorului din Sri Lanka în citirea e-Governmentului din Sri Lanka. în 2003, până la 0,4244 în 2008 (UNDESA, 2003, 2005, 2008). În 2008, Sri Lanka a fost pe locul doi în clasamentul e-Readiness în regiunea Asiei de Sud, Maldive ocupând primul loc în clasamentul e-G peste media din Sri Lanka (4240). (0,4514), dar cu mult peste media regională (0,3395) în 2008. Indicele de dezvoltare e-guvernare al Organizației Națiunilor Unite recent dezvoltat (UNDESA, 2010), care examinează cât de mult au progresat efectiv guvernele în dezvoltarea e-guvernare, indică faptul că Sri Lanka se află pe locul 111 din poziția 183, deși Lanka ocupă locul 1. Scorurile e-Readiness indică faptul că țara a progresat treptat în ceea ce privește dezvoltarea e-guvernării în ultimii câțiva ani.

NRI este un alt indice popular pentru examinarea performanței globale TIC a țărilor individuale (Dutta & Mia, 2010). Acesta examinează factorii favorizanți pentru pregătirea TIC într-o țară din perspectiva guvernului, a persoanelor fizice și a întreprinderilor (Dutta & Mia, 2010). Statisticile existente arată că Sri Lanka a urcat în clasamentul NRI și scorul NRI, deși dezvoltarea generală a TIC nu este matură ca cea din țările dezvoltate. Clasamentul Sri Lanka

s-a îmbunătățit de la poziția 86 în 2006/2007 la 79
în

Figure 2. Sri Lanka's e-government readiness



2007/2008, iar până la a 72-a în 2008/2009 și 2010 dintre 133 de țări (Dutta & Mia, 2007, 2008, 2009, 2010). Cu alte cuvinte, clasamentul țării a crescut cu 14 poziții din 2006. Acesta este un indiciu puternic că programele de e-Development au influențat pozitiv dezvoltarea generală a TIC în țară.

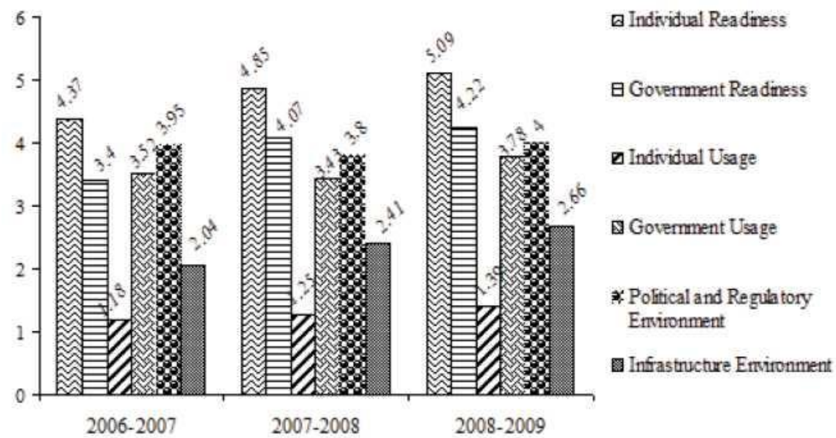
NRI constă din mai multe subdimensiuni, cum ar fi pregătirea, utilizarea și mediul pentru examinarea pregătirii pentru TIC într-o țară (Dutta & Mia, 2010). Mai mulți indicatori sunt utilizați de obicei în această dimensiune, inclusiv pregătirea individului, pregătirea guvernului, utilizarea de către individ, utilizarea de către guvern, elementul politic și de reglementare și elementul de infrastructură (Dutta & Mia, 2010). Pregătirea individuală măsoară pregătirea cetățenilor de a utiliza TIC, luând în considerare acele aspecte ale telecomunicațiilor, internetului și costurilor acestora. Pregătirea guvernului este reflectată de eforturile guvernului de a încorpora TIC în agenda națională și de a procura produse de înaltă tehnologie pentru a îmbunătăți eficiența organizațională și inovația (Dutta & Mia, 2010). Elementul de utilizare individuală măsoară penetrarea și difuzarea TIC la nivel individual. Utilizarea individuală este exemplificată de utilizatorii de telefonie mobilă, utilizatorii de bandă largă, abonații la internet, disponibilitatea computerelor personale și așa mai departe. Utilizarea guvernamentală evaluează utilizarea reală a TIC de către guvern (Dutta & Mia, 2010). Elementul politic și de reglementare măsoară gradul în care cadrul juridic național facilitează inovarea și dezvoltarea TIC
(Dutta & Mia, 2010). Elementul de infrastructură evaluează calitatea infrastructurii TIC în ceea ce privește liniile telefonice, lățimea de bandă a internetului, serverele de internet securizate, conținutul digital, producția de energie electrică și resursele umane (Dutta & Mia, 2010). După cum se arată în Figura 3, dezvoltarea globală a TIC în Sri Lanka a crescut în toate dimensiunile din 2006. Toate aceste statistici arată că programele de dezvoltare electronică contribuie enorm la crearea unui mediu favorabil necesar pentru a urmări în mod eficient dezvoltarea e-guvernare în Sri Lanka.

OPORTUNITĂȚI DIN EVOLUȚIILE E-GUVERNARE ÎN SRI LANKA

În Sri Lanka, agențiile guvernamentale sunt subreprezentate în zonele rurale și semiurbane. Prin urmare, oamenii care locuiesc în aceste zone trebuie să viziteze Colombo, capitala financiară a Sri Lanka, pentru tranzacții cu agențiile guvernamentale și chiar pentru a obține informații sau a obține documente relevante. Acest lucru a cauzat o mulțime de inconveniente semnificative cetățenilor înainte de introducerea guvernării electronice. Cu toate acestea, ca rezultat al inițiativelor de e-guvernare, această situație a fost

schimbată dramatic și s-au creat oportunități extraordinare pentru cetățeni și guvernul însuși. Până în prezent, există peste 100 de departamente și ministere ale guvernului central care difuzează public

Figure 3. An overview of the progress of the overall ICT development in Sri Lanka



informații prin intermediul site-urilor web care oferă oricând și oriunde acces publicului. În 2008, aproape 35% dintre agențiile guvernamentale aveau propriile lor site-uri web (ICTA & MGC, 2008a). Cele mai multe dintre aceste site-uri web ale agențiilor guvernamentale în prezent difuzează informații în limbile locale și în engleză. Diseminarea informațiilor în limbile locale este extrem de importantă deoarece Sri Lanka găzduiește mai multe grupuri etnice și majoritatea cetățenilor comunică în limbile locale (Karunasena, et al., 2011). Aproape toate entitățile de furnizare a serviciilor publice de nivel local (oficiile secretariatului divizional) au fost conectate la portalul web al secretariatului divizional, numărând până la un total de 356 mini-site-uri. Mai mult, Gov. lk este un portal static trilingv care oferă link-uri către site-uri web individuale ale agențiilor guvernamentale. Lanka Gate a fost dezvoltată pentru a îndeplini nevoia unui portal de țară (www.srilanka.lk) oferind acces printr-o fereastră unică la serviciile și informațiile guvernamentale. Un sondaj recent arată că site-urile web ale guvernului sunt cel mai utilizat canal de e-guvernare în Sri Lanka (ICTA & MGC, 2008a).

Un call center trilingv funcționează de luni până sâmbătă pentru a furniza informații cetățenilor despre 1300 de servicii guvernamentale diferite ale a peste 90 de organizații guvernamentale. Scopul centrului de apel este să răspundă la întrebările generale ale cetățenilor, cum ar fi cum să obțină servicii din sectorul public, ce agenție guvernamentală ar trebui contactată, ce documente trebuie completate și așa mai departe (Karunasena, et al., 2011). Aceste informații nu puteau fi accesate anterior de cetățeni decât dacă aceștia s-au adresat organizațiilor publice respective care dețin informațiile. Centrul de apeluri primește aproape 2500 de apeluri pe zi și aproximativ 85% dintre acestea sunt răspunse cu succes . Serviciul call center este al doilea cel mai folosit canal de e-guvernare din Sri Lanka (ICTA & MGC, 2008a).

Multe proiecte de servicii electronice sunt implementate pentru a oferi beneficii maxime cetățenilor. Aceste inițiative de servicii electronice includ (a) proiectul de secretariat e-Diviziune pentru facilitarea unei prestări eficiente și eficace a serviciilor publice la nivel de organizații publice, (b) proiectul e-Samurdhi pentru menținerea datelor actualizate referitoare la veniturile și mijloacele de trai ale comunităților cu venituri mici, (c) registrul e-Populație pentru menținerea numerelor de identificare unice și a informațiilor de bază ale cetățenilor, cum ar fi înregistrarea numerelor de identitate și a evenimentelor de bază ale vieții. nașteri, căsătorii

și decese și care să permită accesul și schimbul de informații despre cetățeni de către alte agenții relevante, indiferent de locația geografică, (d) proiectul e-Foreign de angajare în străinătate pentru a ajuta oamenii să își caute locuri de muncă în străinătate, (e) proiectul e-Pension pentru dezvoltarea unui sistem de proces de cerere de pensie cu receptivitate ridicată și (f) proiectul e-Motoring pentru înmatricularea și eliberarea permiselor de conducere pentru autovehicule. Sistemul de eliberare a certificatelor de naștere, căsătorie și deces este în prezent în funcțiune la secretariatul divizional selectat pentru creșterea eficienței și eficacității eliberării certificatelor. Cetăţenii pot acum să obţină aceste certificate în termen de 5 minute de la ghişeele de recepţie cu TIC, care a durat câteva zile pentru a fi eliberate folosind un sistem manual care a fost utilizat anterior.

Există mai multe servicii de la guvern la guvern (G2G) și de la guvern la întreprindere (G2B) care au fost promise în cadrul inițiativelor e-Sri Lanka. De exemplu, Sistemul de Management al Resurselor Umane (HRMS) a fost introdus ca o aplicație G2G pentru gestionarea eficientă a evidențelor a 40.000 de angajați din sectorul public care aparțin tuturor serviciilor insulare și care lucrează în agenții publice împrăștiate pe toată insula (ICTA, 2010a). Ca serviciu G2B, proiectul „Laksala” a fost inițiat pentru promovarea și protejarea meșteșugurilor din Sri Lanka. Acesta oferă oportunități și - mijloace de existență pentru meșteșugari, permițându-le să-și cumpere și să-și vândă articolele prin intermediul unui portal web (www.laksala.lk).

Peste 350 de organizații guvernamentale din întreaga țară sunt acum conectate la o rețea securizată de mare viteză prin implementarea - LGN. Aceste organizații sunt furnizate cu conectivitate la internet în bandă largă, computere și alte periferice relevante pentru computer. În plus, conturile oficiale de e-mail sunt furnizate personalului public. Până în prezent, aceste organizații au avut o oportunitate extraordinară de a economisi o sumă semnificativă de bani publici prin utilizarea telefoanelor VOIP pentru a comunica cu alte organizații.

Pentru a oferi cetățenilor din mediul rural și semi-urbane acces egal la informații și servicii de e-guvernare, în acele zone au fost înființate 600 de telecentre (Nenasala). Folosind aceste resurse, cetățenii din mediul rural și semiurban pot accesa informații și servicii guvernamentale. Persoanele cu venituri mici primesc vouchere pentru a accesa resursele disponibile în aceste centre. Unele dintre aceste centre sunt, de asemenea, operate ca biblioteci electronice. Alte centre sunt operate ca centre de învățare la distanță. Unele dintre aceste centre oferă, de asemenea, instruire în domeniul TIC copiilor din mediul rural, la tarife accesibile (aproximativ 2 USD pe lună). Mai mult, aceste centre au contribuit și mai mult la dezvoltarea socială și economică în zonele rurale și semiurbane. De exemplu, aproape 41% dintre utilizatorii Nenasala susțin că și-au găsit locuri de muncă ca urmare a pregătirii informatice oferite în centre și 26% utilizatori și-au găsit locuri de muncă utilizând facilitatea de internet disponibilă în centre (ICTA & MGC, 2008c). În plus, 31% din operatorii de centre cred că centrele Nenasala îi ajută să-și îmbunătățească afacerile existente sau să dezvolte noi oportunități de afaceri (ICTA & MGC, 2008c).

Oamenii calificați cu competențe adecvate în domeniul TIC sunt esențiale pentru implementarea cu succes a guvernării electronice. Prin urmare, guvernul a întreprins măsurile necesare pentru a îndeplini cerința unei forțe de muncă calificate, prin implementarea programului de consolidare a capacității resurselor umane. Ca rezultat al acestui program, până în prezent, aproximativ 450 de CIO participă activ la diverse activități de reformare a sectorului public bazate pe TIC. Mai mult, guvernul oferă CIO-urilor oportunitatea de a întreprinde o diplomă de master specializat în guvernare electronică. În plus, diferiți angajați de la diferite

niveluri beneficiază, de asemenea, de cursuri de formare, cum ar fi instruire în management, instruire generală în domeniul TIC, instruire tehnică avansată, administrarea rețelelor și a sistemelor și conștientizarea e-guvernare. 10.000 de angajați ai organizațiilor publice au fost instruiți pentru a sprijini reforma sectorului public. Mai mult, statisticile arată că 66% din personalul executiv și 64,5% din personalul neexecutiv au fost instruiți oficial (ICTA & MGC, 2008d). Dezvoltarea competențelor TIC ale cetățenilor este un obiectiv secundar al acestui program. Ca urmare a acestui program, aproximativ 3000 de cetățeni au fost instruiți cu TIC.

Un studiu recent a relevat că atitudinile personalului guvernamental față de e-guvernare sunt pozitive . 66% din personalul executiv și 74,3% din personalul neexecutiv cred cu tărie că e-guvernarea

poate îmbunătăți eficiența organizațională (ICTA & MGC, 2008d). Aproximativ 11,3% din personalul executiv și 10% din personalul neexecutiv consideră că e Guvernarea poate reduce dificultățile cu care se confruntă publicul în accesarea serviciilor publice. Aproximativ 8% din personalul executiv și 7,6% din personalul neexecutiv consideră că e-guvernarea poate îmbunătăți calitatea serviciului public. Acest lucru arată că există un sprijin extrem de puternic din partea personalului public pentru o implementare eficientă a guvernării electronice în Sri Lanka. Tabelul 3 prezintă un rezumat al - obiectivelor și realizărilor inițiativelor din Sri Lanka.

Următoarea secțiune prezintă provocările generale pentru implementarea eficientă a e-guvernării în Sri Lanka.

Table 3. High-level program objectives and achievements

Program	Objectives	Achievements
Re-engineering the government	To improve the efficiency and effectiveness of the delivery of the public services	• More than 100 central government agencies disseminate information through websites • Country portal and government official web portal provide single access to services and information • Grass root level public service delivery entities are connect to a web portal which contains 356 mini-sites • Trilingual call centre services provide information on 1300 government services • G2C projects including, e-divisional secretariat, e-population registry, e-pension, e-motoring, e-land database, e-foreign employment and e-NIC are being implemented • Birth marriage death certificate issuing systems help citizens obtain these certificates within 5 minutes which previously took several days • The Laksala project is developed for promoting handicraft • e-Human resources management systems are implemented
Information infra-structure development	To provide efficient and effective ICT infrastructure to public organizations, and to provide citizens anywhere any time access to ICT and its applications	• More than 350 public organizations are connected to a high speed secured network • 600 tele-centres (Nenasala) have been established in rural and semi-urban areas for providing equal access to e-Government information and services • Nenasala centres operate as distance learning centres • Low cost ICT training for rural children • 41% of Nenasala users claim that they found jobs as a result of computer training provided in the centres, 26% users found jobs by using the Internet facility available at the centres and 31% centre operators believe that the Nenasala centres help them improve their existing businesses or develop new business opportunities.
Policies and institu-tional development	To develop policy and institutional environment necessary to achieve the overall objective of e-Government in Sri Lanka	• Developed laws and regulations relating to electronic transactions, data protection, computer crimes, payment devices frauds, payment and settlement, privacy and intellectual property rights protection • Training is provided to judges, lawyers and other law enforcement personnel on e-laws • The e-Government policy is established • Local language initiatives: ICT standards for Sinhala (SLS 1134: 2004) and Tamil (SLS 1326: 2008) languages, and Unicode compliance fonts are developed.
Human resources capacity building	To develop an eleadership capability in government staff to lead and drive the process of e-Government development	• About 450 CIOs were trained and they actively participate in various ICT-based public sector reforming activities • Another 10,000 public staff have been trained to support public sector reform. 66% of executive staff and 64.5% of non-executive staff have been formally trained. • 3000 citizens have been trained with ICT • Positive attitudes towards e-Government developments
e-Society development	Social development of most vulnerable groups	• Increased awareness among disadvantaged groups of how ICT can improve the quality of their lives • Women and youth empowered with ICT • Economic opportunity and equity through using ICT

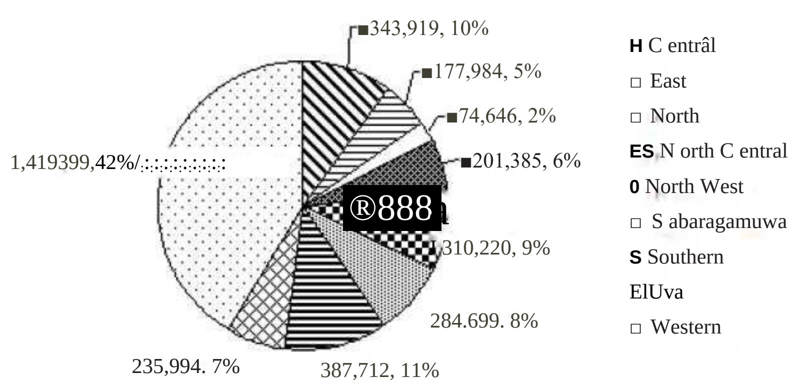
PROVOCĂRI PENTRU UN IMPLEMENTAREA EFICIENTĂ A E-GUVERNĂRII

Sri Lanka se confruntă cu numeroase provocări în scopul său de a realiza o implementare eficientă a inițiativelor guvernamentale electronice. Aceste provocări includ (a) probleme legate de infrastructura TIC legate de lipsa computerelor, internetului, infrastructurii de telecomunicații pentru a accesa e-guvernarea, (b) probleme legate de dezvoltarea capitalului uman, inclusiv lipsa abilităților de utilizare a aplicațiilor de e-guvernare, (c) probleme de conducere, cum ar fi lipsa de sprijin politic și organizațional, lipsa de motivație și constrângerile bugetare inutile, care influențează investițiile externe inutile. e-Guvernare la nivel organizațional și așa mai departe (Ndou, 2004; Chen, et al., 2006; Hanna, 2007). Printre acestea, lipsa infrastructurii TIC pentru ca cetățenii din mediul rural să aibă acces la resursele e-guvernare, gradul scăzut de pregătire electronică în rândul cetățenilor, constrângerile bugetare sunt proeminente ca bariere în calea implementării efective a e-guvernare (Karunasena & Deng, 2009, 2010a; Karunasena, et al., 2011).

Telecomunicațiile sunt un catalizator pentru dezvoltarea unei țări (Tripathi, 2006). Sri Lanka este o țară cu un acces moderat la infrastructura de telecomunicații (ITU, 2008). Rețeaua actuală de telecomunicații cuprinde 16,1% linii fixe și 62% telefoane mobile (TRCSL, 2009). Deoarece liniile fixe sunt transportatorii de internet dominanti în Sri Lanka, infrastructura slabă de telecomunicații din zonele rurale înseamnă că accesul la Internet este inegal și inaccesibil (Hanna, 2007; Karunas ena & Deng, 2010a). Statisticile arată că 42% din totalul abonaților la rețea fixă reprezintă provincia (Provincia de Vest) în care se află capitala țării (TRCSL, 2009). După cum se arată în Figura 4, din decembrie 2009, liniile fixe erau distribuite inegal în provinciile din Sri Lanka (TRCSL, 2009).

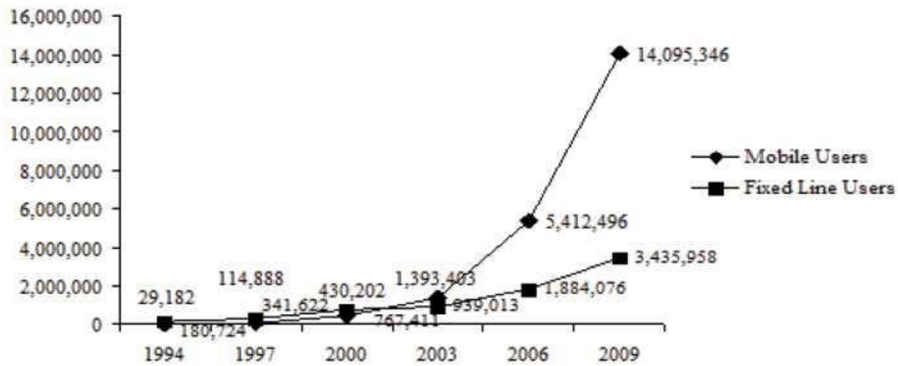
Statisticile existente arată că doar 11,1% din populația gospodăriilor rurale are acces la internet (DCS-SL, 2009). Acesta este un obstacol semnificativ în calea implementării e-guvernării în Sri Lanka, unde majoritatea populației trăiește în zonele rurale. Incapacitatea de a accesa resursele disponibile de e-Guvernare din cauza indisponibilității conectivității pentru majoritatea cetățenilor poate duce la eșecul e-Guvernării (Karunasena & Deng, 2010a). Proiectul Rețeaua de telecomunicații rurale , care promite cetățenilor din mediul rural acces la internet la prețuri accesibile și oricând oriunde, este o soluție viabilă la această problemă. Cu toate acestea, acest proiect nu a fost implementat. Alternativ, există potențialul de a utiliza telefoanele mobile ca un canal pentru a furniza servicii de e-guvernare, deoarece, așa cum se arată în Figura 5,

Figure 4. The provincial distribution offixed phones in Sri Lanka



a existat o creștere extraordinară a sub-telefonului mobil.

Figure 5. The growth in mobile phone subscribers



scriitori în ultimii ani în Sri Lanka (Karunasena, et al., 2011).

Pregătirea scăzută a cetățenilor pentru e-Government crește provocarea pentru implementarea e-guvernamentului (Ka runasena & Deng, 2009; Weerakkody, et al., 2009; Ali, et al., 2009; Karunasena, et al., 2011). În Sri Lanka, doar 20,3% dintre gospodării sunt cunoștințe de IT. 31,1% dintre gospodăriile urbane au cunoștințe de calculatoare, în timp ce alfabetizarea informatică a gospodăriilor rurale - este de 19,3%, iar a sectorului imobiliar (sectorul imobiliar este definit ca suprafețele de plantație, care au o suprafață de peste 20 de acri și au nu mai puțin de 10 muncitori rezidențiali) este de 8,4% (DCS-SL,). În plus, există diferențe semnificative în ceea ce privește cunoașterea computerelor între sectoare. Cea mai mare cunoaștere a computerelor (60%) a fost raportată de gospodăriile din sectorul urban, iar cea mai scăzută cunoaștere (15,8%) a fost raportată de gospodăriile din sectorul imobiliar în 2009. În Sri Lanka, 11,4% dintre gospodării au computere. Din nou, diferențe semnificative sunt evidente între diferitele sectoare ale țării. În 2009, 26,3% din gospodăriile urbane, 9,8% din gospodăriile rurale și 3,3% din gospodăriile din sectorul imobiliar aveau computere (DCS-SL, 2009). În plus, utilizarea internetului și a e-mailului în Sri Lanka este foarte scăzută. După cum arată statisticile, doar 13,1% dintre gospodării folosesc internetul și 12% folosesc e-mailul (DCS-SL, 2009). Toate aceste statistici arată gradul scăzut de pregătire electronică în rândul cetățenilor. Din aceste motive, oferirea de șanse egale fiecărui cetățean prin e-guvernare este extrem de dificilă în Sri Lanka.

Întârzierile în implementarea proiectelor majore de e-guvernare reprezintă o altă problemă în Sri Lanka. După cum s-a menționat anterior, inițiativa e-Sri Lanka conține mai multe proiecte de furnizare de servicii electronice, cum ar fi e-Registrul populației, e-angajare în străinătate, e-Pensiune, e Auto, e-Registrul funciar și așa mai departe. Deși inițiativa e-Sri Lanka este în vigoare de câțiva ani, aceste proiecte sunt încă în stadiile incipiente de dezvoltare la momentul acestui studiu (Karunasena & Deng, 2010a). Având în vedere că există o întârziere semnificativă în implementarea acestor inițiative, cetățenii din Sri Lanka nu au avut încă oportunitatea de a se bucura de toate beneficiile serviciilor electronice (Karunasena, et al., 2011). În plus, întârzierea semnificativă în implementarea RTN reprezintă o provocare suplimentară pentru sustenabilitatea centrelor Nenasala. RTN trebuia să ofere conectivitate pentru aceste centre la tarife accesibile. Din cauza întârzierilor în implementarea proiectului RTN, unele centre trebuie să depindă de conectivitate prin satelit costisitoare, care nu este viabilă pentru durabilitatea pe termen lung.

Utilizarea slabă a TIC în guvern este încă un factor provocator în Sri Lanka. Ca urmare a proiectelor majore de servicii electronice neimplementate, utilizarea TIC de către majoritatea organizațiilor guvernamentale se limitează la utilizarea unor baze de date simple, foi de calcul, procesoare de text și instrumente de prezentare. Majoritatea organizațiilor publice folosesc în mare măsură aceste pachete software. De exemplu, 100% dintre ministere, departamente și consilii statutare folosesc pachete de procesare a textului (ICTA & MGC, 2008a). Mai mult, utilizarea e-mailurilor pentru - comunicațiile oficiale în rândul personalului din sectorul public este cu adevărat scăzută, fiind mai mică de 10% în toate organizațiile publice (ICTA & MGC, 2008d). Doar aproximativ 13% din ministere, 7% din departamente, 22% din consiliile statutare și 3% din birourile secretariatelor diviziale folosesc e-mailurile pentru comunicările oficiale (ICTA & MGC, 2008a).

Finanțarea limitată pentru dezvoltarea e-guvernamentului este o altă provocare cu care se confruntă Sri Lanka (Weerakkody, et al., 2009; Ali, et al., 2009). Inițiativa e-Sri Lanka depinde în mare măsură de agențiile internaționale donatoare, inclusiv Banca Mondială și banca coreeană EXIM (ICTA, 2005). Sri Lanka a implementat un model de finanțare centralizat - mai degrabă decât un model descentralizat pentru investițiile în e-guvernare. Cu alte cuvinte, proiectele majore de e-guvernare implementate la nivel organizațional sunt finanțate de ICTA. Prin urmare, majoritatea organizațiilor guvernamentale nu au alocații adecvate de fonduri pentru a-și implementa propriile proiecte de e-guvernare. Doar 7% dintre organizațiile guvernamentale aveau un buget separat pentru IT în 2008 (ICTA & MGC, 2008a). Acest lucru creează impacturi negative asupra dezvoltării proiectelor de e-guvernare la nivel organizațional. Cu toate acestea, politica de e-guvernare introdusă în anul 2009 subliniază că toate - organizațiile guvernamentale ar trebui să aibă un buget TIC pentru implementarea inițiativelor de e-guvernare la nivel organizațional.

DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

Din studiu reiese clar că guvernul din Sri Lanka a investit milioane de dolari în dezvoltarea diferitelor inițiative de guvernare electronică pentru a oferi beneficii maxime cetățenilor, înfruntându-se în același timp cu diverse bariere în calea implementării eficiente a guvernării electronice. Odată cu creșterea presiunii asupra responsabilității pentru investițiile guvernamentale în zilele noastre, desfășurarea unei investigații cuprinzătoare și aprofundate a eficacității inițiativelor de e-guvernare în Sri Lanka ar fi un următor pas util în cercetarea în acest domeniu (Karunasena, et al., 2011). Efectuarea unui astfel de studiu nu numai că poate ajuta guvernul din Sri Lanka să înțeleagă eficiența investițiilor lor în inițiativele de e-guvernare, dar poate, de asemenea, să faciliteze formularea de strategii și politici eficiente pentru îmbunătățirea performanței e-guvernării în Sri Lanka (Deng, 2008; Karunasena, et al., 2011).

CONCLUZIE

Acest studiu evaluează progresul guvernării electronice în Sri Lanka și explorează oportunitățile generate prin e-guvernare și identifică provocările cu care se confruntă Sri Lanka în implementarea guvernării electronice. Dezvăluie că Sri Lanka a progresat bine în dezvoltarea e-guvernare prin implementarea diferitelor inițiative de e-guvernare, inclusiv dezvoltări de site-uri web guvernamentale, servicii de call center, o rețea la nivel guvernamental, telecentre pentru comunitățile rurale, dezvoltarea capacității personalului din sectorul public și dezvoltarea unui cadru legal și

de reglementare pentru a sprijini e-guvernarea.

Cu toate acestea, mai multe provocări împiedică dezvoltarea eficientă a e-guvernării în Sri Lanka. Accesul inegal al cetățenilor din mediul rural la infrastructura de informații și telecomunicații , gradul scăzut de pregătire electronică în rândul cetățenilor, întârzierile în implementarea proiectelor majore de guvernare electronică și fonduri insuficiente pentru implementarea inițiativelor de guvernare electronică la nivel organizațional sunt unele dintre barierele în calea implementării eficiente a guvernării electronice. Din rezultatele obținute în acest studiu, se poate concluziona că o țară cu o majoritate de cetățeni care trăiesc în zonele rurale, infrastructură TIC slabă și alfabetizare TIC scăzută în rândul cetățenilor se confruntă cu provocări enorme în implementarea inițiativelor de e-guvernare.

REFERINȚE

Akman, I., Yazici, A., Mishra, A., & Arifoglu, A. (2005). E-guvernare: O viziune globală și o evaluare empirică a unor atribute ale cetățenilor. *Government Information Quarterly, 22*, 239-257. doi:10.1016/j.giq.2004.12.001

Ali, M., Weerakkody, V. și El-Haddadeh, R. (2009). Impactul culturii naționale asupra - implementării guvernului electronic: un studiu de caz comparativ. În *Proceedings of the Fifteen Americas Conference on Information Systems.* San Francisco , CA: IEEE Press.

Chen, YN, Chen, HM, Huang, W. și Ching, RKH (2006). Strategii de e-guvernare în țările dezvoltate și în curs de dezvoltare: un cadru de implementare și un studiu de caz. *Journal of Global Information Management, 14(1),* 23-46. doi:10.4018/jgim.2006010102

Creswell, J. și Clark, VLP (2011). *Proiectarea și realizarea cercetării cu metode mixte* (ed. a II-a). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dada, D. (2006). Eșecurile e-guvernării în țările în curs de dezvoltare: o revizuire a literaturii. *Jurnalul electronic privind sistemele informaționale în țările în curs de dezvoltare, 26(7),* 1-10.

DCS-SL. (2007). *Indicatori de sărăcie: Ancheta privind veniturile și cheltuielile gospodăriilor.* Preluat la 14 noiembrie 2008, de la http://www.statistics . gov.lk/ poverty/Poverty Indicators.pdf.

DCS-SL. (2009). *Sondaj de alfabetizare computerizată.* Preluat pe 20 septembrie 2010 de pe www.statistics . gov.lk.

Deng, H. (2008). Către o evaluare obiectivă a guvernării electronice: o analiză inter-țară. *Transformarea guvernului: oameni . Proces și politică, 2* (3), 162-176.

Ghapanchi, A., Albadvi, A., & Zarei, B. (2008). Un cadru pentru planificarea și implementarea e-guvernării. *Guvernul electronic, 5* (1), 71-90. doi:10.1504/EG.2008.016129

Hanna, N. (2007). *De la proiectare la proiectare e-dezvoltare: experiența Sri Lanka.* Washington, DC: Banca Mondială.

Hanna, N. (2008). *Transformarea guvernului și abilitarea comunităților: experiența Sri Lanka cu dezvoltarea electronică.* Washington, DC: Banca Mondială. doi:10.1596/978-0-8213-7335-4

Heeks, R. (2002). *e-Guvernare în Africa: Promisiune și practică.* Manchester, Marea Britanie: Universitatea din Manchester.

Horan, T A., & Abhichandani, T (2006). Evaluarea satisfacției utilizatorilor într-o inițiativă de e-guvernare : Rezultatele modelării ecuațiilor structurale și discuții în grup. *Journal of Information Technology Management, 17* (4).

ICTA. (2005). *e-Sri Lanka* . Preluat la 10 septembrie 2008 de pe www.icta.lk.

ICTA. (2010a). *Reproiectarea guvernului.* Preluat la 12 decembrie 2010 de la, http://www.

icta.lk/en/programmes/re-engineering-government.html.

ICTA. (2010b). *Infrastructura informațională.* Recuperat la 12 decembrie 2010 de pe http://www.icta . lk/en/programmes/i-infrastructure.html.

ICTA. (2010c). *Politică, conducere și dezvoltare instituțională.* Preluat la 12 decembrie 2010, de la http://www.icta.lk/en/ programmes/ pli-development.html.

ICTA. (2010d). *Dezvoltarea capacității de resurse umane* . Preluat la 12 decembrie 2010, de la http://www.icta.lk/en/programmes/hrc-building.html .

ICTA. (2010e). *e-Societatea.* Preluat la 12 decembrie 2010, de pe http://www.icta.lk/en/programmes/e-Society.html .

ICTA. (2010f). *Programe.* Preluat la 12 decembrie 2010, de pe www.icta.lk.

ICTA. (2010g). *Politica de e-guvernare aprobată de cabinet.* Preluat la 12 decembrie 2010, de pe http:// www.icta.lk/index.php/en/e-governement-policy .

ICTA & MGC. (2008a). *Sondaj guvernamental privind utilizarea TIC.* Preluat la 8 noiembrie 2008, de pe http:// www.icta.lk/ .

ICTA & MGC. (2008b). *Sondajul vizitatorilor organizațiilor guvernamentale .* Preluat la 8 noiembrie 2008, de pe http://www.icta.lk/ .

ICTA & MGC. (2008c). *Sondaj interimar Nenasala.* Preluat la 8 noiembrie 2008, de la http://www. nenasala.lk/.

ICTA & MGC. (2008d). *Sondaj de angajați ai organizațiilor guvernamentale* . Preluat la 8 noiembrie 2008, de pe http://www.icta.lk/ .

ITU. (2008). *Ghidurile TIC pentru e-mediu pentru țările în curs de dezvoltare, cu accent pe schimbările climatice.* Geneva, Elveția: ITU.

Jaeger, PT și Thompson, KM (2003). Guvernul electronic din întreaga lume: lecții, provocări și direcții viitoare. *Government In formation Quarterly, 20,* 389-3 94. doi:10.1016/j.giq.2003.08.001

Karunasena, K. și Deng, H. (2009). Un cadru conceptual pentru evaluarea valorii publice a guvernării electronice. În *Proceedings of Australasian Conference of Information System 2009.* Preluat la 10 februarie 2010, de la http://aisel.aisnet.org/acis2009/8 .

Karunasena, K. și Deng, H. (2010a). Explorarea valorii publice a guvernării electronice: un studiu empiric din Sri Lanka. În *Proceedings of the Bled eConference eTrust: Implications for the - Individuals, Enterprises and Society 2010.* Preluat la 15 septembrie 2010, de la http://aisel.aisnet.org/ bled2010/21.

Karunasena, K. și Deng, H. (2010b). Testarea și validarea unui cadru conceptual pentru evaluarea valorii publice a guvernării electronice folosind modelarea ecuațiilor structurale. În *Proceedings of Austral Asian Conference of Information System 2010* . Preluat la 10 februarie 2011, de pe http://aisel . aisnet.org /acis2010/13.

Karunasena, K., Deng, H. și Singh, M. (2011). Măsurarea valorii publice a guvernării electronice: un studiu de caz din Sri Lanka. *Transformarea guvernului : oameni. Proces și politică, 5* (1), 81-99.

Mia, I., & Dutta, S. (2007). *Raportul global privind tehnologia informației 2006-2007: Conectarea la economia de rețea.* Lucrare prezentată la Forumul Economic Mondial. Geneva, Elveția.

Mia, I., & Dutta, S. (2008). *Raportul global privind tehnologia informației 2007-2008: Încurajarea inovației prin pregătirea rețelei.* Lucrare prezentată la Forumul Economic Mondial. Geneva, Elveția.

Mia, I., & Dutta, S. (2009). Raportul *global - privind tehnologia informației 2008-2009: Mobilitatea într-o lume în rețea* . Lucrare prezentată la Forumul Economic Mondial. Geneva, Elveția.

Mia, I., & Dutta, S. (2010). *Raportul global privind tehnologia informației 2009-2010: TIC pentru sustenabilitate* . Lucrare prezentată la Forumul Economic Mondial. Geneva, Elveția.

CELE MAI MULTE. (2002). *e-SriLanka: O foaie de parcurs pentru dezvoltarea TIC* . Preluat la 14 noiembrie 2006, de pe www.most.gov.lk.

Ndou, V. (2004). E-guvernare pentru țările în curs de dezvoltare: oportunități și provocări. *Revista electronică privind sistemele informaţionale în ţările în curs de dezvoltare, 18* (1), 1-24.

Nenasala. (2007). *Proiect de dezvoltare Nenasala*. Preluat la 15 octombrie 2009, de pe http://www. nenasala.lk/.

Satharasinghe, A. (2007). *Departamentul de recensământ măsoară pătrunderea TIC în gospodării* . Preluat la 18 noiembrie 2009, de pe http://www. statistici. gov.lk/.

Sosulski, MR și Lawrence, C. (2008). Metode de amestecare pentru rezultate complete: două studii de bunăstare. *Journal of Mixed Methods Research, 2(2)*, 121-148. doi:10.1177/1558689807312375

Thripathi, M. (2006). Transformarea Indiei într-o economie a cunoașterii prin tehnologiile de comunicare a informațiilor - Evoluții actuale. *The International Information & Library Review* , *38*, 139-146. doi:10.1016/j.iilr.2006.06.007

TRCSL. (2009). *Prezentare statistică.* Preluat la 20 iunie 2010, de la http://www.trc.gov.lk/images/docs/statis_dec_o_09.doc .

ONU. (2008). *Perspectivele urbanizării mondiale: baza de date a populației revizuită din 2007*. Preluat la 28 decembrie 2009, de pe http://esa.un.org/unup .

UNDESA. (2003). *Raportul sectorului public mondial 2003: Guvernarea electronică la răscruce - Sondaj global de guvernare electronică.* Preluat la 28 noiembrie 2008, de la http://unpan 1 .un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan012733.pdf.

UNDESA. (2005). *Raportul global de pregătire pentru e-guvernare 2005: De la e-guvernare la e-incluziune.* Preluat la 20 decembrie 2008, de la http://un-pan1.un.org/intradocgroups/public/documents/un/unpan021888.pdf.

UNDESA. (2008). *Sondajul ONU privind guvernarea electronică2008: De la guvernare electronică la guvernare conectată* . Preluat la 17 iunie 2010, de pe http://unpan1 . un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf.

UNDESA. (2010). *Sondajul ONU e-guvernare 2010: Utilizarea e-guvernării în momentul crizei financiare și economice.* Preluat la 14 februarie 2011, de la http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ UN-DPADM/UNPAN038853. pdf.

Weerakkody, V., Dwivedi, Y. și Karunananda, A. (2009). Implementarea guvernării electronice în Sri Lanka: lecții din Marea Britanie. *Tehnologia informației pentru dezvoltare, 15* (3), 171-192. doi:10.1002/ itdj.20122

CITURI SUPLIMENTARE

Gamage, P. și Halpin, EF (2007). e-Sri Lanka: Reducerea decalajului digital. *Biblioteca electronică, 25* (6), 693-710. doi:10.1108/02640470710837128

Heeks, R. (2006). *Implementarea și gestionarea e-guvernării: un text internațional.* Londra, Marea Britanie: Sage Publications.

Henman, P. (2010). *Guvernarea electronică: e-guvernarea și reconfigurarea administrației publice, a politicii și a puterii.* New York, NY: Palgrave Macmillan.

Homburg, V. (2008). *Înțelegerea e-guvernării: sistemele informaționale în administrația publică* . Abingdon, Marea Britanie: Routledge.

Karunasena, K. și Deng, H. (2011). Un cadru revizuit pentru evaluarea valorii publice a guvernării electronice. În *Proceedings of the 15th Pacific Asia Conference of Information System.* Brisbane, Australia: IEEE Press.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

CIO: director inovator.

E-Development: Utilizarea TIC pentru a realiza dezvoltarea socială și economică într-o țară.

E-Guvernare: Furnizarea de informații și servicii guvernamentale prin utilizarea TIC.

e-Sri Lanka: o inițiativă de e-dezvoltare implementată în Sri Lanka, care recunoaște TIC ca un factor cheie pentru obținerea creșterii, echității și păcii prin transformarea tehnologică a tuturor sectoarelor din Sri Lanka. Îmbunătățirea furnizării de servicii publice, reducerea decalajului digital, creșterea calității vieții cetățenilor, îmbunătățirea dezvoltării sociale și sprijinirea creșterii țării și a reducerii sărăciei sunt obiectivele cheie ale inițiativei e-Sri Lanka.

TIC: Tehnologii ale informației și comunicațiilor .

LGN: Rețeaua guvernamentală Lanka este o rețea extinsă implementată în Sri Lanka, care conectează organizațiile publice din întreaga țară.

VOIP: Voice over Internet Protocol.

Această lucrare a fost publicată anterior în Handbook of Research on E-Government in Emerging Economies: Adoption, E-Participation , and Legal Frameworks, editat de Kelvin Joseph Bwalya și Saul FC Zulu, pp. 1-19, copyright 2012 de Inforamtion Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 36
O revizuire sistematică a problemelor și soluțiilor de dezvoltare software distribuită

Miguel Jimenez
Alhambra-Eidos, Spania

Mario Piattini
Universitatea din Castilla-La Mancha, Spania

Aurora Vizcaino
Universitatea din Castilla-La Mancha, Spania

ABSTRACT

În ultimii ani, activitatea de dezvoltare de software tinde să fie descentralizată, extinzându-se astfel - eforturile mai mari de dezvoltare către zone mai atractive pentru organizații. Tipul de dezvoltare în care membrii echipei sunt distribuiți în site-uri la distanță se numește dezvoltare software distribuită (DSD). Principalul avantaj al acestei practici este în principal acela de a avea o mai mare disponibilitate a resurselor umane în zonele descentralizate cu costuri mai mici. Pe de altă parte, organizațiile trebuie să se confrunte cu unele dezavantaje din cauza distanței care separă echipele de dezvoltare legate de organizarea proiectelor, controlul proiectelor și calitatea produsului. Coordonarea devine mai dificilă, deoarece componentele software provin din locuri diferite și sunt necesare noi procese și instrumente. Acest capitol prezintă o trecere în revistă sistematică a literaturii referitoare la problemele DSD cu scopul de a obține o viziune asupra soluțiilor propuse până în prezent.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch036

1 INTRODUCERE

În zilele noastre, industria software-ului tinde să își mute unitățile de producție în zone descentralizate cu o disponibilitate mai mare de forță de muncă calificată, profitând de factorii politici și economici (Aspray, et al., 2006). Obiectivul constă în optimizarea resurselor pentru a dezvolta produse de calitate superioară la un cost mai mic decât este în dezvoltările co-locate. În acest sens, Software Factories (Greenfield, et al., 2004) este o abordare care, automatizează părți ale dezvoltării software-ului prin imitarea proceselor industriale legate inițial de sectoare mai tradiționale precum cele ale automobilelor și aviației, descentralizează unitățile de producție și promovează reutilizarea arhitecturilor, cunoștințelor și componentelor.

Dezvoltarea software distribuită (DSD) - permite membrilor echipei să fie localizați în diferite site-uri la distanță în timpul ciclului de viață al software-ului, formând astfel o rețea de sub-echipe îndepărtate. În acest context, întâlnirile tradiționale față în față nu mai sunt comune și interacțiunea dintre membri necesită utilizarea tehnologiei pentru a facilita comunicarea și coordonarea.

Distanța dintre diferitele echipe poate varia de la câțiva metri (când echipele lucrează în clădiri adiacente) la diferite continente (Prikladnicki, et al., 2003). Situația în care echipele sunt distribuite dincolo de limitele unei națiuni se numește Global Software Development (GSD). Acest tip de scenariu este interesant din mai multe motive (Herbsleb și Moitra, 2001), în principal pentru că permite organizațiilor să se abstragă de la distanța geografică, având în același timp resurse umane calificate și minimizarea costurilor (Werner, et al., 2001), crescându-și aria de piață prin producerea de software pentru clienți la distanță și obținând o zi de lucru mai lungă, profitând de diferențele de timp (Ebert & De Neve). Pe de altă parte, trebuie să ne confruntăm cu o serie de probleme (Layman, et al., 2006), cauzate în principal de distanță și timp și de diferențele culturale (Krishna, et al., 2004), care depind în mare măsură de caracteristicile specifice fiecărei organizații.

În acest context, „offshoring” se referă la transferul unei funcții organizaționale într-o altă țară, de obicei unde resursele umane sunt mai ieftine. Vorbim despre „nearshoring” atunci când locurile de muncă sunt transferate în țări mai apropiate din punct de vedere geografic, evitând astfel diferențele culturale și de timp dintre membri și economisind costurile de călătorie și comunicare. Externalizarea este o modalitate de a contracta o organizație externă, independent de locația acesteia, în loc să se dezvolte în interior (McConnell, 1996).

Practicile de dezvoltare menționate mai sus au ca factor comun problemele apărute la distanță care afectează direct procesele de comunicare precum și activitățile de coordonare și control (Damian, et al., 2003). În aceste medii, comunicarea este mai puțin fluidă decât în grupurile de dezvoltare colocalizate, drept consecință apar probleme legate de coordonare, colaborare sau conștientizarea grupului care afectează negativ productivitatea și, în consecință, calitatea software-ului . Toți acești factori influențează modul în care software-ul este definit, construit, testat și livrat clienților, afectând astfel etapele corespunzătoare ale ciclului de viață al software-ului.

Pentru a atenua aceste efecte și cu scopul de a atinge niveluri mai ridicate de productivitate, organizațiile au nevoie de facilități care să susțină colaborarea , coordonarea și comunicarea între dezvoltatori prin noi tehnologii, procese și metode (Damian și Lanubile, 2004). Abordările iterative sunt utilizate în mod obișnuit, spre deosebire de metodele tradiționale în cascadă sau secvențiale, dar devin mai dificil de utilizat în mod consecvent atunci când echipele sunt distribuite geografic (Cusumano, 2008).

Această lucrare prezintă o trecere în revistă sistematică a literaturii care se ocupă de eforturile legate de DSD și GSD cu scopul de a descoperi

aspectele asupra cărora cercetătorii s-au concentrat până în acest moment. Obiectivul este identificarea, evaluarea, interpretarea și sintetizarea majorității studiilor importante pe această temă, prin efectuarea unei revizuiri riguroase și obiective a literaturii de specialitate, care să ne permită să analizăm problemele și soluțiile aduse

până în prezent despre dezvoltarea delocalizată cu scopul de a obține informații cu o înaltă valoare științifică și practică printr-o metodă sistematică riguroasă.

2 IMPORTANȚA REVIZIILOR SISTEMATICE

O revizuire sistematică a literaturii (Kitchenham, 2004) permite identificarea, evaluarea și interpretarea tuturor studiilor relevante disponibile legate de o anumită întrebare de cercetare, domeniu tematic sau fenomen, oferind rezultate cu o valoare științifică ridicată prin clasificarea studiilor între studii primare și studii secundare sau relevante, prin sintetizarea lucrărilor existente conform unei strategii predefinite.

Această revizuire sistematică a fost realizată în contextul proiectului FABRUM, al cărui obiectiv principal este dezvoltarea unui proces prin care să gestioneze relațiile dintre un centru de planificare și proiectare și o fabrică de producție de software, servind acestei lucrări ca punct de plecare pentru a concentra cercetările viitoare pentru a continua.

Pentru realizarea acestui studiu am urmat procedura de căutare sistematică propusă de (Kitchenham, 2004) și metoda de selecție a studiilor primare urmată de (Pino, et al., 2007).

2.1 Formularizarea întrebărilor

Întrebarea de cercetare este: Care sunt inițiativele desfășurate în legătură cu îmbunătățirea proceselor DSD?

Cuvintele cheie care au ghidat căutarea pentru a răspunde la întrebarea de cercetare au fost: *distribuit, software, dezvoltare, global, întreprindere, organizație, companie, echipă, offshore, offshoring, outsource, outsourcing, nearshore, nearshoring, model, strategie* și *tehnică.*

În timpul unei prime iterații, am inclus și cuvintele cheie CMM, CMMI, COBIT și ITIL în încercarea de a obține studii bazate pe aceste standarde, dar din cauza deficitului de rezultate bune aceste cuvinte au fost estimate greșit în iterațiile ulterioare.

Scopul final al acestei revizuiri sistematice constă în identificarea celor mai bune proceduri, modele și strategii utilizate și în determinarea celor mai importanți factori de îmbunătățire pentru principalele probleme constatate. Populația va fi compusă din publicații găsite în sursele selectate care aplică proceduri sau strategii legate de DSD.

2.2 Selectarea surselor

Prin combinarea listei de cuvinte cheie din secțiunea anterioară prin conectorii logici „ȘI” și „SAU”, am stabilit șirurile de căutare prezentate în Tabelul 1.

Studiile au fost obținute din sursele de căutare: *Science@Direct, Wiley Interscience, IEEE Digital Library și ACM Digital Library.* Calitatea acestor surse garantează calitatea studiilor. Lanțurile de căutare de bază trebuiau adaptate la motoarele de căutare ale fiecărei surse.

2.3 Selecția Studiilor

Criteriile de includere pentru a determina dacă un

Table 1. Basic search strings

	Basic search strings
1	*(“'distributed software development”* OR *“global software development”)* AND *((enterprise* OR *organization* OR *company* OR *team)* AND (*offshore* OR *offshoring* OR *outsource* OR *outsourcing* OR *nearshore* OR *nearshoring*))
2	*(“'distributed software development”* OR *"global software development”)* AND *(model* OR *strategy* OR

studiu ar trebui considerat relevant (candidat potențial pentru a deveni un studiu primar) s-au bazat pe analiza titlului, rezumatului și cuvintelor cheie din studiile obținute prin căutare pentru a determina

dacă au tratat subiectul DSD orientat spre îmbunătățirea procesului, calitate, coordonare , colaborare, comunicare și probleme conexe care duc la orice îmbunătățire a subiectului.

La analiza rezultatelor primei iterații a revizuirii sistematice, am decis să excludem acele studii care, deși au abordat problema DSD, nu au contribuit la nicio metodă de îmbunătățire semnificativă și am respins acele studii care s-au concentrat exclusiv pe probleme sociale, diferențe culturale sau de timp sau s-au concentrat exclusiv pe software liber, deși am luat în considerare și alte articole care abordează aceste maniere secundare.

Pentru a obține studiile primare am urmat modelul iterativ și incremental propus de (Pino, et al., 2007). Este iterativă deoarece căutarea, regăsirea și vizualizarea informațiilor rezultatelor se realizează în întregime printr-o sursă inițială de căutare și apoi repetă același proces pe restul. Este progresiv deoarece documentul evoluează treptat, incluzând noi studii pentru a finaliza versiunea finală.

Prin aplicarea procedurii de obținere a - studiilor primare s-au constatat 612 studii inițiale, dintre care 467 nu au fost repetate. Dintre acestea, am selectat 135 ca fiind relevante și 60 ca studii primare (lista completă a studiilor primare este prezentată în Anexa A). Tabelul 2 prezintă distribuția studiilor găsite în funcție de sursele folosite.

2.4 Extragerea informațiilor

Procesul de extragere a informațiilor din studiile primare a urmat un criteriu de includere bazat pe obținerea de informații despre factorii cheie de succes, strategiile de îmbunătățire folosite, procesele îmbunătățite și cele mai importante idei din fiecare studiu, stabilindu-se astfel o clasificare între rezultatele obiective și cele subiective. Toate articolele au fost clasificate prin participarea la - studiul metodologic urmat conform modelelor prezentate în (Zelkowitz & Wallace, 1998). Am folosit următoarele categorii: studii de caz, revizuire a literaturii, experiment, simulare și anchetă. A fost aplicat și modelul neexperimental pentru studii care face o propunere fără a o testa sau a efectua experimente .

3 TENDINȚE ÎN CERCETAREA DEZVOLTĂRII SOFTWARELOR DISTRIBUITE

Această secțiune analizează și discută propuneri și factori de succes pentru a extrage informații relevante din informațiile furnizate de studiile primare. În (Prikladnicki, et al., 2008) se studiază DSD urmărind evoluția acestuia oferind analize cantitative. Ele indică faptul că dezvoltarea software-ului distribuit ar trebui să fie mai bine contextualizată . Principalele concluzii ale acestora s-au referit la lipsa unor studii legate de proiecte sau axate pe aspecte tehnice.

Table 2. Distribution of studies found

	Studies					
Sources	**Search date**	**Found**	**Not repeated**	**Relevant**	**Primaries**	**%**
Science@Direct	30/04/2008	170	140	52	**19**	32,0
Wiley InterScience	30/04/2008	27	18	15	**12**	20,0
IEEE Digital Library	30/04/2008	7	7	5	**5**	8,0
ACM Digital Library	02/05/2008	408	302	63	**24**	40,0
	Total	612	467	135	**60**	100,0

Având în vedere rezultatele noastre, Figura 1 *(stânga)* arată că cele mai multe dintre studiile primare analizate sunt studii de caz și articole experimentale. Sondajele și studiile neexperimentale au, de asemenea, o reprezentare semnificativă, în care membrii implicați în dezvoltarea distribuită participă la conturarea dificultăților lor.

Pe de altă parte, după cum se arată în Figura 1 *(dreapta),* majoritatea studiilor primare sunt concentrate pe domeniul întreprinderii, dar apar și studii în mediul universitar, în care grupuri de studenți au realizat dezvoltări în diferite locații. Aproape 45% dintre studii nu au indicat domeniul lor de activitate sau caracterizarea lor nu a continuat, în timp ce 10% proveneau de la organizații care nu au specificat mediul lor corporativ sau universitar.

3.1 Tendința publicațiilor

După analizarea numărului de studii relevante găsite prin căutarea sistematică efectuată, se poate concluziona că subiectul DSD este evident un domeniu care nu a fost studiat pe larg până acum câțiva ani și abia recent au apărut un număr mai mare de publicații; astfel, în Figura 2 putem observa că 2006 este de departe anul în care au fost publicate cele mai multe studii, ținând cont de faptul că datele prezentate pentru 2008 reflectă doar studiile găsite înainte de luna mai.

3.2 Procese îmbunătățite sau analizate

Luând drept referință studiile primare analizate, am realizat o clasificare în ceea ce privește procesele din ciclul de viață al software-ului la

Figure 1. Type of articles analyzed (left) and environments of study development (right)

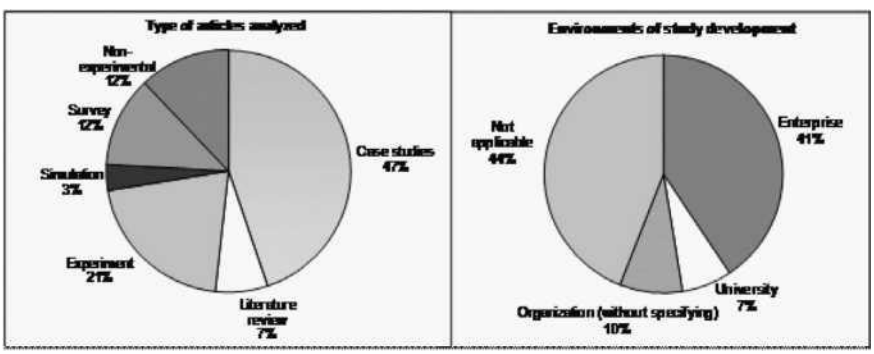
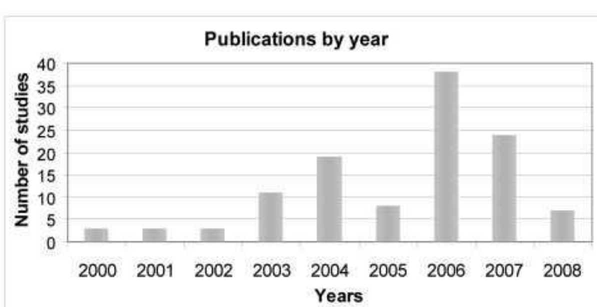


Figure 2. Trends in publications about DSD



care s-au propus îmbunătățiri sau

s-au discutat factori de succes sau domenii de îmbunătățit legate de D SD. Studiile primare au fost clasificate în funcție de procesele îmbunătățite sau studiate, în fiecare caz pe baza standardului ISO/IEC 12207 (2002), cu scopul de a obține o viziune asupra ciclului de viață al proceselor care necesită o atenție deosebită atunci când se lucrează într-un mediu distribuit și se descoperă eforturile de îmbunătățire derulate până la acel moment.

Standardul ISO 12207 stabilește activitățile - care pot fi desfășurate pe parcursul ciclului de viață al software-ului, care sunt grupate în procese principale, procese suport și procese generale. Rezultatele sunt prezentate grafic în Figura 3 unde pentru fiecare proces este indicată frecvența acestuia în funcție de numărul de studii care îl abordează.

Rezultatele obținute indică faptul că eforturile mai mari sunt concentrate pe resursele umane, infrastructură, construcția și managementul software și procesele de organizare a proiectelor. Din aceste date putem deduce că comunicarea între membrii echipei este un factor critic. Pe de altă parte, alte procese, cum ar fi instalarea software-ului sau capacitatea de utilizare, nu sunt menționate în niciun studiu. Aceste informații vor fi utile în focalizarea eforturilor viitoare de cercetare.

3.3 Standarde angajate

Respectând standardele urmate de organizații , am constatat că este nevoie de mai multe studii axate pe modelele de capabilități.

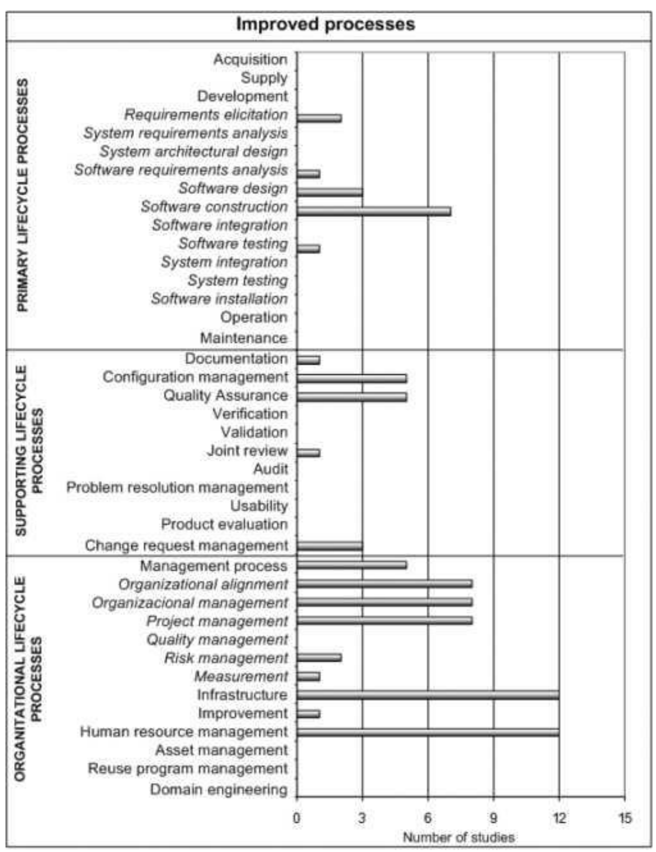
Figura 4 prezintă standardele cărora le - abordează articolele analizate. Pe baza datelor disponibile, se poate deduce că puține studii indică utilizarea unor standarde specifice. În parte, acest lucru se datorează faptului că marea majoritate a studiilor tratează probleme precum dificultățile de comunicare în care standardul utilizat nu contează. Standardele susținute de majoritatea studiilor primare sunt CMM și ISO 9001, fiind obișnuit să se aplice în comun ambele. Toate aplicațiile CMM și CMMI studiate au folosit un nivel de maturitate 2, cu excepția uneia care a fost certificată la nivelul CMM 5. Nu au fost obținute studii referitoare la modelele ITIL sau COBIT.

3.4 Conținutul Studiilor

Tabelul 3 prezintă în mod schematic liniile spre care s-au îndreptat studiile primare. Majoritatea instrumentelor sau modelelor de studiu lucrărilor concepute special pentru DSD care încearcă să îmbunătățească anumite aspecte legate de dezvoltare și coordonare. O altă mare parte a studiilor se referă la procesele de comunicare și integrarea instrumentelor colaborative, combinând instrumente precum e-mailul sau mesageria instantanee și studierea aplicării acestora prin intermediul diferitelor strategii. Majoritatea studiilor abordează subiectul dificultăților de comunicare cel puțin într-o manieră secundară, prezentând acest aspect ca fiind unul dintre cele mai importante în raport cu natura problematică a DSD.

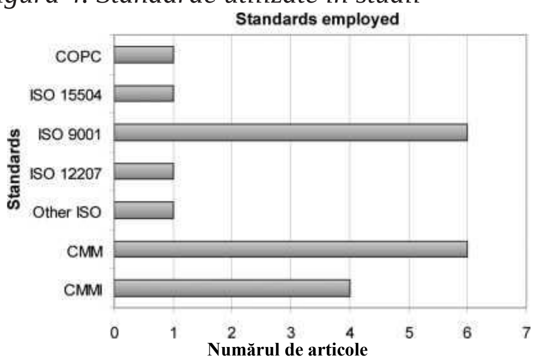
Pe de altă parte, 63% dintre studii analizează sau oferă strategii, proceduri sau cadre legate de

Figure 3. Improved or analyzed processes by the primary studies adjusted to ISO 12207



DSD. Restul de 37% instrumente de studiu au fost concepute special pentru mediul distribuit.

Figura 4. Standarde utilizate în studii



mente. De exemplu, instrumente precum FASTDash (Biehl, et al., 2007), Augur (Froehlich and Dourish, 2004) sau MILOS (Goldmann, et al., 1999) pot fi de interes deosebit.

4 PROBLEME ȘI SOLUȚII

În această secțiune, sintetizăm problemele și soluțiile identificate prin revizuirea sistematică, discutând subiectele principale.

4.1 Comunicare

Ciclul de viață al software-ului, mai ales în stadiile sale incipiente, necesită o mare cantitate de comunicare între membrii implicați în dezvoltare care schimbă un număr mare de mesaje prin diferite instrumente și formate diferite fără a respecta standardele de comunicare și se confruntă cu neînțelegeri și timpi mari de răspuns. Aceste dezavantaje, combinate cu dimensiunea mare a rețelelor personale care se modifică în timp, se rezumă într-o scădere a frecvenței și calității comunicațiilor care afectează direct productivitatea. Pentru a reduce aceste efecte, atât metodologiile, cât și procesele trebuie să fie susținute de instrumente de colaborare ca mijloc de a evita întâlnirile față în față.

Tabelul 3. Domenii tematice tratate în studiile primare

Domenii tematice	Studii (%)
Controlul proceselor, programarea sarcinilor și coordonarea proiectelor	43,6
Instrumente, tehnici și cadre de colaborare orientate către comunicare și integrarea instrumentelor existente	35,9
Managementul configurației	6,4
Sisteme multi-agenți	5,1
Managementul cunoștințelor	5,1
Detectarea defectelor	2,6
Managementul testelor	1,3

fără a cuprinde calitatea rezultatelor, așa cum este propus de MA Babar și colab. (2007). K. Mohan și B. Ramesh (2007) discută despre necesitatea - instrumentelor prietenoase cu utilizatorul, care integrează instrumente și agenți colaborativi pentru a îmbunătăți integrarea cunoștințelor. MR Thissen și colab. (2007) examinează instrumentele de comunicare și descriu procesele de colaborare, ocupându-se de tehnici precum apelurile de conferință și e-mailul.

Diferențele culturale implică terminologii diferite care provoacă greșeli în mesaje și erori de traducere. Există diferite niveluri de înțelegere a domeniului problemei, la fel ca diferite niveluri de cunoștințe, abilități și formare între echipe. Prin urmare , utilizarea proceselor de traducere și a ghidurilor de codificare este utilă (Carey, 1998; Prikladnicki, Audy, Damian și de Oliveira, 2007).

4.2 Conștientizarea grupului

Membrii care fac parte dintr-o echipă virtuală tind să fie mai puțin productivi din cauza sentimentelor de izolare și indiferență. Ei au puține conversații informale între site-uri și încrederea lor este redusă. Dezvoltatorii trebuie să cunoască starea completă a proiectului și istoricul trecut, ceea ce le va permite să creeze ipoteze realiste despre modul în care se lucrează pe alte site-uri. Schimbările frecvente ale proceselor, lipsa de continuitate în comunicații și lipsa

integrării instrumentelor de colaborare fac ca grupurile aflate la distanță să nu fie conștiente de ceea ce este important, deoarece nu știu la ce lucrează alți oameni. În consecință, ei nu găsesc persoana potrivită și/sau informațiile oportune care să le permită să lucreze împreună eficient, ceea ce duce la aliniere greșită, reelaborare și alte probleme de coordonare.

M.-AD Storey et al (2005) propune un cadru pentru compararea și înțelegerea instrumentelor de vizualizare care oferă conștientizarea activităților de dezvoltare software, oferind o bază solidă în fundamentul teoretic existent al domeniului. În acest fel, este descris Augur, un instrument de vizualizare care susține procesele DSD prin crearea de reprezentări vizuale atât ale artefactelor software, cât și ale activităților de dezvoltare software, permițând astfel dezvoltatorilor să exploreze relațiile dintre ele.

JD Herbsleb şi colab. (2001) prezintă un instrument care oferă o vizualizare a sistemului de management al schimbării, facilitând descoperirea cine are experiență în lucrul la care părți ale codului și obținerea informațiilor de contact pentru acea persoană.

4.3 Controlul sursei

Mediile distribuite prezintă probleme derivate din conflicte cauzate de editarea simultană a fișierelor. Coordonarea și sincronizarea devin mai complexe pe măsură ce gradul de distribuție al echipei crește. Sistemele de control al sursei trebuie să susțină accesul prin internet, confruntându-se cu natura sa nesigură și nesigură și cu timpii de răspuns mai mari.

Pentru a reduce aceste dezavantaje, SE Dossick și

G. E. Kaiser (1999) propune CHIME, o aplicație bazată pe internet și intranet care permite utilizatorilor să fie plasați într-o lume virtuală 3D reprezentând sistemul software. Utilizatorii interacționează cu artefactele proiectului „plimbându-se” prin lumea virtuală, în care colaborează cu alți utilizatori printr-o arhitectură fezabilă. Cu același scop, J. T Biehl și colab. (2007) prezintă FASTDash ca un instrument ușor de utilizat, care utilizează o reprezentare spațială a bazei de cod partajat, care evidențiază activitățile curente ale membrilor echipei, permițând unui dezvoltator să determine rapid ce membri ai echipei au fișierele sursă verificate, ce fișiere sunt vizualizate și ce metode și clase sunt modificate în prezent, oferind conștientizarea imediată a potențialelor situații de conflict, cum ar fi editarea a două fișiere sursă de programare.

A. Sarma şi colab. (2003) prezintă Palantir, care completează sistemele existente de management al configurației, informând un dezvoltator despre care alți dezvoltatori modifică și calculând o măsură a severității acelor modificări.

4.4 Managementul fluxului de cunoștințe

Experiențele, metodele, deciziile și abilitățile membrilor echipei trebuie să fie acumulate în timpul procesului de dezvoltare, astfel încât fiecare membru al echipei să poată folosi experiența predecesorului său și experiența echipei acumulată în timpul dezvoltării, economisind costuri și timp prin evitarea muncii redundante. În acest scop, documentația trebuie întotdeauna actualizată pentru a preveni presupunerile și ambiguitatea, facilitând astfel - capacitatea de menținere a software-ului dezvoltat. Mediile distribuite trebuie să faciliteze partajarea cunoștințelor prin menținerea unui depozit de produse/proces concentrat pe funcționalități bine înțelese prin conectarea conținutului din surse precum e-mail și discuții online și partajarea informațiilor despre metadate între mai multe instrumente.

Pentru a rezolva dezavantajele cauzate de distribuție,

H. Zhuge (2002) prezintă o abordare care funcționează cu un depozit de cunoștințe în care

sunt salvate informații legate de fiecare proiect, folosind instrumente de comunicare bazate pe internet și, astfel, permițând unui nou membru al echipei să devină rapid experimentat prin învățarea cunoștințelor stocate.

K. Mohan și B. Ramesh (2007) prezintă o abordare bazată pe un cadru de trasabilitate care identifică elementele cheie de cunoștințe care urmează să fie integrate și un sistem prototip care sprijină achiziția, integrarea și utilizarea elementelor de cunoștințe, permițând ca fragmentele de cunoștințe stocate în medii diverse să fie integrate și utilizate de către diverşi factori interesați pentru a facilita o înțelegere comună.

4.5 Coordonare

Coordonarea poate fi interpretată ca managementul informațiilor potrivite, al oamenilor potriviți și al timpului potrivit pentru a dezvolta o activitate. Coordonarea în dezvoltările multi-site devine mai dificilă în ceea ce privește munca de articulare, deoarece apar probleme derivate din comunicare, lipsa de conștientizare a grupului și complexitatea organizației care influențează modul în care trebuie gestionată munca. În acest sens, sunt necesare mai multe rapoarte de progres, revizuiri ale proiectelor, teleconferințe și întâlniri regulate pentru a lua măsuri corective, minimizând astfel dependențele sarcinilor cu alte locații . Instrumentele de colaborare trebuie să susțină analiza, proiectarea și dezvoltarea, permițând activități de monitorizare și gestionarea dependențelor, notificări și implementarea măsurilor corective. Ne vom ocupa de multe dintre aceste probleme în următoarele secțiuni:

- **P. Ovaska şi colab. (2003)** studiază coordonarea interdependențelor dintre activități, inclusiv figura unui arhitect șef pentru a coordona lucrarea și a menține integritatea conceptuală a sistemului.
- **S. Setamanit şi colab. (2007)** descriu un model de simulare pentru a studia diferite moduri de configurare a proceselor globale de dezvoltare software. Astfel de modele, bazate pe date empirice, permit cercetarea și calcularea impactului eficienței coordonării și a efectelor acesteia asupra productivității.
- **JD Herbsleb şi colab. (2001)** sugerează că comunicarea și coordonarea pe mai multe site-uri necesită participarea mai multor persoane, ceea ce provoacă o întârziere. Schimbările mari implică mai multe locații și timpi mai mari de implementare. Schimbările în mai multe site-uri distribuite implică un număr mare de oameni.
- **CR de Souza et al. (2007)** prezintă instrumentul Ariadne care analizează proiecte software pentru dependențe și ajută la găsirea problemelor de coordonare printr-un mediu vizual.

4.6 Colaborare

Ediția concomitentă a modelelor și proceselor necesită o colaborare sincronă între arhitecți și dezvoltatori care nu pot fi prezenți fizic într-o locație comună. Modelarea software-ului necesită controlul concurenței în timp real, permițând dezvoltatorilor dispersați geografic să editeze și să discute aceleași diagrame și îmbunătățind productivitatea oferind un mijloc prin care să capteze și să modeleze cu ușurință concepte dificile prin spații de lucru virtuale și ediția colaborativă a artefactelor prin intermediul instrumentelor care permit interacțiuni sincronizate.

A. De Lucia (2007) propune STEVE, un - instrument colaborativ care sprijină modelarea distribuită a sistemelor software, care oferă o - infrastructură de comunicație pentru a permite ediția concomitentă a aceleiași diagrame în același timp de către mai mulți dezvoltatori distribuiți.

O altă abordare este prezentată de J. Suzuki și Y.Yamamoto (1996) cu cadrul SoftDock care

rezolvă problemele legate de modelarea componentelor software și relațiile lor, descrierea și partajarea informațiilor despre modelele componente și asigurând integritatea acestor modele. Prin urmare, dezvoltatorii pot lucra analizând, proiectând și dezvoltă software din modele de componente și le pot transfera folosind un format de schimb, permițând astfel - comunicarea între membrii echipei. S. Sarkar şi colab. (2008) dezvoltă CollabDev, un instrument de cunoştinţe colaborativ asistat de oameni pentru a analiza aplicațiile în mai multe limbi și pentru a oferi diverse perspective structurale, arhitecturale și funcționale membrilor implicați în întreținere.

J. T Biehl (2008) prezintă IMPROMPTU, un cadru pentru colaborarea în mai multe medii de afișare care permite utilizatorilor să partajeze informații despre sarcini pe afișaje prin intermediul aplicațiilor disponibile .

Într-o altă direcție, W. Xiao și colab. (2007) studiază Galaxy Wiki, un instrument de colaborare on-line bazat pe conceptul wiki care permite un sistem de creație colaborativă în - scopuri de documentare și coordonare, permițând dezvoltatorilor să compileze, să execute și să depaneze programe în paginile wiki.

4.7 Managementul proiectelor și proceselor

Datorită complexității organizaționale ridicate, programarea și atribuirea sarcinilor devin mai problematice în mediile distribuite din cauza - cerințelor volatile, a specificațiilor în schimbare și a lipsei de comunicare informală și sincronizare. Managerii trebuie să controleze procesul general de dezvoltare, îmbunătățindu-l în timpul implementării și minimizând factorii care pot scădea productivitatea , ținând cont de posibilele impacturi ale diverselor culturi și atitudini.

În acest context, S. Goldmann et al. (1999) explică ideile principale ale MILOS, un sistem orientat spre planificare și planificare care sprijină modelarea proceselor și implementarea.

Maturitatea procesului devine un factor cheie pentru succes. În acest sens, M. Passivaara și C. Lassenius (2003) propun integrare incrementală și livrări frecvente prin respectarea practicilor de informare și monitorizare. B. Berenbach (2006) descrie diferite structuri organizatorice care pot umbri probleme tehnice cauzate de globalizare , enumerând problemele introduse și tehnicile de atenuare care au fost eficiente.

RJ Madachy (2008) tratează problemele economice prezentând un set de modele de cost pentru a estima munca repartizată a echipelor ținând cont de diferitele caracteristici de mediu ale echipelor, categorii de muncă localizate, calendare, rate de compensare și monede pentru calcularea costurilor.

4.8 Suport de proces

Procesele ar trebui să reflecte responsabilitățile directe și dependențele dintre sarcini, notificând persoanele implicate cu privire la schimbările care le privesc, evitând astfel supraîncărcarea informațională a membrilor echipei. Modelarea și implementarea proceselor ar trebui să sprijine coordonarea și cooperarea inter-site a echipelor de lucru, oferind suport automat pentru managementul distribuit de proiect. Problemele derivate din evoluția proceselor, mobilitatea și integrarea instrumentelor apar în acest context. Motoarele de proces trebuie să suporte modificări în timpul punerii în aplicare. În plus, mediile distribuite implică de obicei o mare rețea de - modele și motoare de proces eterogene, autonome și distribuite, ceea ce necesită furnizarea unui cadru pentru interoperabilitatea sistemului de proces.

În legătură cu aceste probleme, A. Fernandez et al. (2004) prezintă mediul de modelare a proceselor SPEARMINT, care acceptă capabilități extinse pentru modelarea și analiză multi-view și XCHIPS pentru suport de proces bazat pe web, care permite funcționalități de implementare și simulare.

S. Setamanit şi colab. (2007) descriu un model hibrid de simulare computerizată a proceselor de dezvoltare a software-ului pentru a studia modalități alternative de configurare a proiectelor GSD pentru a face față problemelor de comunicare, problemelor de control și coordonare, managementului proceselor și diferențelor de timp și culturale.

N. Glasser și J.-C. Derniane (1998) analizează CoMoMAS, o abordare de inginerie multi-agenți care descrie diferite puncte de vedere într-un proces software, permițând transformarea - modelelor conceptuale în programe executabile. În acest context, agenții vor putea acoperi cu mobilitatea ridicată a membrilor implicați în procesul de dezvoltare, preluându-se de gestionarea informațiilor și permițând artefactelor să comunice atât între ele, cât și cu utilizatorii umani.

4.9 Calitate și măsurare

Calitatea produselor este foarte influențată de calitatea proceselor care le susțin. Organizațiile - trebuie să introducă noi modele și metrici pentru a obține informații adaptate scenariilor distribuite care ar putea fi utile în îmbunătățirea produselor și proceselor. În acest scop, KV Siakas și B. Balstrup (2006) propun modelul de capacitate eSCM-SP, care are multe asemănări cu alte modele de evaluare a capacității precum CMMI, Bootstrap sau SPICE și modelul SQM-CODE, care ia în considerare factorii care influențează sistemele de management al calității software din perspectivă culturală și organizațională.

JD Herbsleb şi colab. (2000) lucrează cu câteva măsuri interesante, cum ar fi *măsura interdependenței* care permite determinarea gradului de dispersie a muncii între locații prin căutarea locațiilor tuturor indivizilor. În acest sens, F. Lanubile et al. (2003) propun metrici asociate produselor și proceselor orientate către defecte software, cum ar fi: efortul de descoperire, defecte raportate, densitatea defectelor, defecte fixe sau defecte neremediate.

Mai mult, evaluarea arhitecturii software implică de obicei un număr mare de părți interesate, care au nevoie de întâlniri de evaluare față în față și, din acest motiv, sunt necesare instrumente de colaborare adecvate, cum ar fi propunerea MA Babar și colab. (2007).

4.10 Detectarea defectelor

În mediile distribuite este necesar să se specifice cerințe cu un nivel mai ridicat de detaliu. Defectele software-ului devin mai frecvente din cauza complexității adăugate și, în majoritatea cazurilor, acest lucru este legat de probleme de comunicare și lipsa de conștientizare a grupului. Controlul defectelor trebuie adaptat printr-un efort mai mare în raport cu activitățile de management al riscului.

Pentru a minimiza aceste probleme, F. Lanubile et al. (2003) definesc un proces, specificând roluri, linii directoare, formulare și șabloane și descriu un instrument bazat pe web care adoptă un proces de inspecție reproiectat pentru a minimiza activitățile sincrone și problemele de coordonare pentru a sprijini echipele dispersate geografic.

Un ciclu de model adecvat trebuie să permită localizarea și recunoașterea zonelor sensibile la defecte în dezvoltarea de produse complexe. În această linie, J. van Moll și colab. (2004) indică faptul că tranzițiile între sub-proiectele constitutive sunt deosebit de sensibile la defecte. Prin intermediul unei modelări adecvate a ciclului de viață global al proiectului și prin aplicarea unor măsuri adecvate de detectare a defectelor, apariția defectelor poate fi redusă. Scopul este de a minimiza cantitatea de defecte care se răspândesc în fazele ulterioare la începutul ciclului de viață al software-ului și de a reutiliza componentele existente sau aplicația componentelor terțe, reducând astfel la minimum riscurile legate de calitatea produsului prin utilizarea componentelor testate.

5 FACTORI DE SUCCES

Din studiile experimentale analizate, am extras următorii factori de succes ai DSD.

- Intervenția resurselor umane prin - participarea la sondaje (Babar, Kitchenham, Zhu, Gorton și Jeffery, 2007; Herbsleb, Mockus, Finholt și Grinter, 2000). Problemele, experiențele și sugestiile lor pot fi de mare ajutor.
- Realizarea imbunatatirii in functie de nevoile companiei, tinand cont de tehnologiile si metodologiile utilizate (Akmanligil & Palvia, 2004). Instrumentele utilizate în prezent trebuie să fie adaptate și integrate (Sarma, Noroozi și van der Hoek, 2003).
- Formarea resurselor umane în instrumentele și procesele introduse (Herbsleb, Mockus, Finholt, & Grinter, 2001). Abilitățile lor sunt un factor important pentru o aplicare cu succes atât a instrumentelor, cât și a proceselor.
- Înregistrarea activităților cu informații - despre problemele în curs, erorile și persoanele responsabile (Biehl, Czerwinski, Smith și Robertson, 2007) și informarea despre activitățile de dezvoltare software (Storey, Cubranic și German, 2005).
- Stabilirea unui mecanism eficient de comunicare între membrii organizației, care să permită unui dezvoltator să descopere statutul și schimbările efectuate în cadrul fiecărui proiect (Baentsch, Molter, & Sturm, 1995; Biehl, Czerwinski, Smith, & Robertson, 2007).
- Utilizarea unui instrument de control al versiunilor pentru a controla situațiile conflictuale (Pilatti, Audy și Prikladnicki, 2006).

- Trebuie să existe o modalitate de a permite planificarea și programarea sarcinilor distribuite, luând în considerare costurile și dependențele dintre proiecte, aplicarea măsurilor corective și notificări (Froehlich & Dourish, 2004; Madachy, 2008).
- Aplicarea modelelor de maturitate și a metodologiilor agile (Lee, DeLone, Espinosa, 2006) bazate pe integrare incrementală și livrări frecvente.
- Utilizarea sistematică a unor metrici adaptate caracteristicilor organizației care se ocupă de diferitele tipuri de distribuție (Herbsleb, Mockus, Finholt și Grinter, 2001).

6 CONCLUZIE

În această lucrare am aplicat o metodă de revizuire sistematică pentru a analiza literatura de specialitate legată de tema DSD în contextul proiectului FABRUM al cărui obiectiv principal este crearea unui nou model DSD pentru gestionarea relațiilor dintre un centru de planificare și proiectare și o fabrică de producție de software, această lucrare servind ca punct de plecare de la care să se stabilească aspectele asupra cărora se vor axa cercetările ulterioare.

Rezultatele obținute în urma acestei revizuiri sistematice ne-au permis să obținem o viziune globală asupra unui subiect relativ nou care ar trebui investigat în detaliu. Cu toate acestea, fiecare organizație are nevoi concrete care depind în principal de caracteristicile sale de distribuție, de activitatea sa și de instrumentele pe care le folosește. Aceștia sunt factorii care fac din acest subiect un subiect atât de vast și conduc la necesitatea adaptării atât a procedurilor tehnice, cât și a celor organizatorice, în funcție de nevoile specifice fiecărei organizații.

În general, propunerile găsite în studiile analizate au vizat în principal îmbunătățiri legate de utilizarea instrumentelor colaborative, integrarea instrumentelor existente, controlul codului sursă sau utilizarea agenților colaborativi.

Mai mult, trebuie avut în vedere că evaluarea rezultatelor obținute în urma îmbunătățirilor propuse se bazează adesea pe studii într-o singură organizație și, uneori, ia în considerare doar percepția subiectivă a dezvoltatorilor.

Pe de altă parte, trebuie menționat că modelele de maturitate precum CMM, CMMI sau ISO, care ar avea o relevanță deosebită pentru prezenta investigație, reprezintă doar 17% din totalul lucrărilor analizate. Faptul că aproape toate - studiile experimentale care au folosit CMMI și CMM au aplicat un nivel de maturitate 2 sugerează că costul implementării unor niveluri de maturitate mai ridicate în medii distribuite ar putea fi prea mare. Aplicarea unor metodologii agile bazate pe integrarea in cremental și livrările frecvente, precum și revizuirile frecvente ale problemelor pentru ajustarea procesului devin factori importanți de succes.

În cele din urmă, trebuie să subliniem că căutarea a exclus studiile care au abordat subiectul DSD, dar nu au contribuit cu nicio metodă sau îmbunătățire semnificativă în acest context de cercetare. Cu toate acestea, întrucât acesta este un domeniu atât de vast, unele dintre aceste lucrări prezintă subiecte paralele interesante pentru dezvoltarea acestei investigații, motiv pentru care studiul lor ar fi important într-o lucrare viitoare.

CONFIRMARE

Recunoaștem asistența proiectului MELISA (PAC08-0142-3315), finanțat de „Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha" din Spania. Această lucrare face parte din proiectul FABRUM (PPT-430000-2008-63), finanțat de „Ministerio de Ciencia e Innovation" din Spania și de Alhambra-Eidos (http://www.alhambra-eidos.es/).

REFERINȚE

Akmanligil, M., & Palvia, PC (2004). Strategii - pentru dezvoltarea sistemelor informatice globale. *Information & Management, 42(1),* 45-59.

Aspray, W., Mayadas, F. și Vardi, MY (2006). *Globalizarea și offshoringul de software. Un raport al grupului operativ de migrație ACMjob.* New York: ACM Press.

Babar, MA, Kitchenham, B., Zhu, L., Gorton,
1., & Jeffery, R. (2006). Un studiu empiric al suportului de grup pentru procesul de evaluare a arhitecturii software distribuite. *Journal of Systems and Software, 79(7),* 912-925. doi:10.1016/j. jss.2005.06.043

Baentsch, M., Molter, G., & Sturm, P. (1995). WebMake: Integrarea dezvoltării software distribuite într-un Web cu structură îmbunătățită. *Rețele de calculatoare și sisteme ISDN, 27(6),* 789-800. doi:10.1016/0169-7552(95)00019-4

Berenbach, B. (2006). Impactul structurii organizaționale asupra proceselor de inginerie a cerințelor distribuite: Lecții învățate. În *Proceedings ofthe 2006 International Workshop on Global Software Development for the Practitioner* (pag. 15-19).

Biehl, JT, Baker, WT, Bailey, BP, Tan, D.
5., Inkpen, KM și Czerwinski, M. (2008). În *Proceedings of the Twenty-Sixth Annual SIGCHI Conference on Human Factors in Computer Systems (* pp. 939-948).

Biehl, JT, Czerwinski, M., Smith, G. și Robert - fiul, GG (2007). FASTDash: Un tablou de bord vizual pentru stimularea gradului de conștientizare în echipele de software. În *Proceedings ofthe SIGCHI Conference on Human Factori în sistemele de calcul* (pp. 1313-1322). San Jose, CA: ACM Press.

Carey, JM (1998). Crearea de software global: un conspect și o revizuire. *Interacțiunea cu computerele, 9* (4), 449-465. doi:10.1016/S0953-

5438(97)00028-3

Cusumano, MA (2008). Gestionarea dezvoltării software în echipe distribuite la nivel global. *Comunicările ACM, 51,* 15-17. doi:10.1145/1314215.1340930

Damian, D. și Lanubile, F. (2004). Al 3 -lea atelier internațional de dezvoltare globală a software- -ului . În *Proceedings of the 26th International Conference on Software Engineering (ICSE)* (pp. 756-757).

Damian, D., Lanubile, F. și Oppenheimer, H. (2003). Abordarea provocărilor globalizării industriei software: atelierul de dezvoltare globală a software-ului. În *Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering (ICSE)* (pp. 793-794).

De Lucia, A., Fasano, F., Scanniello, G., & Tortora, G. (2007). Îmbunătățirea modelării UML sincrone colaborative cu versiuni fine ale artefactelor software. *Journal of Visual Languages and Computing, 18(5),* 492-503. doi:10.1016/j. jvlc.2007.08.005

de Souza, CR, Quirk, S., Trainer, E., & Redmiles, DF (2007). Sprijinirea dezvoltării software colaborative prin vizualizarea dependențelor socio-tehnice. În *Proceedings of the 2007 International ACM Conference on Supporting Group Work* (147-156).

Dossick, SE și Kaiser, GK (1999). CHIME: Un mediu de dezvoltare software distribuit bazat pe metadate. În *Actele celei de-a 7 -a Conferințe europene de inginerie software, desfășurată împreună cu cel de-al 7 -lea Simpozion internațional ACMSIGSOFT privind fundamentele ingineriei software* (pp. 464-475).

Ebert, C. și De Neve, P. (2001). Supraviețuirea dezvoltării globale de software. *IEEE Software, 18,* 62-69. doi:10.1109/52.914748

Fernandez, A., Garzaldeen, B., Grutzner, I., & Munch, J. (2004). Suport ghidat pentru - modelarea, implementarea și simularea în colaborare a proceselor de dezvoltare software. *Îmbunătățirea proceselor software și practică, 9* (2), 95-106. doi:10.1002/spip.199

Froehlich, J. și Dourish, P. (2004). Unificarea - faptelor și activităților într-un instrument vizual pentru echipele de dezvoltare software distribuite. În *Proceedings of the 26th International Conference on Software Engineering* (pp. 387-396). Washington, DC: IEEE Computer Society.

Glaser, N., & Derniame, J.-C. (1998). Agenți software: modele de proces și profiluri de utilizator în dezvoltarea software distribuită. În *Proceedings of the 7th IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure or Collaborative Enterprises* (pp. 45-50).

Goldmann, S., Munch, J., & Holz, H. (1999). Un meta-model pentru dezvoltarea de software distribuit. În *Proceedings ofthe IEEE 8th International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 1999. (WET ICE '99)* (pp. 48-53). Stanford, CA, SUA.

Gorton, I., & Motwani, S. (1996). Probleme în - inginerie software cooperativă folosind echipe distribuite la nivel global. *Tehnologia informației și software-ului, 58* (10), 647-655. doi:10.1016/0950- 5849(96)01099-3

Greenfield, J., Short, K., Cook, S., Kent, S., & Crupi, J. (2004). *Fabrici de software: Asamblarea aplicațiilor cu modele, modele, cadre și instrumente.* New York: John Wiley & Sons.

Herbsleb, JD, Mockus, A., Finholt, T A. și Grinter, RE (2000). Distanța, dependențele și întârzierea într-o colaborare globală. În *Proceedings of the 2000ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work* (pp. 319-328).

Herbsleb, JD, Mockus, A., Finholt, T A., &

Grinter, RE (2001). Un studiu empiric al dezvoltării software globale: Distanța și viteza. În *Proceedings ofthe 23rd* International *Conference on Software Engineering* (pp. 81-90).

Herbsleb, JD, & Moitra, D. (2001). Dezvoltare globală de software . *IEEE Software*, *18,* 16-20. doi:10.1109/52.914732

ISO/IEC 12207:2002. (2002). *ISO/IEC 12207:2002. AMENDAMENTUL 1: Tehnologia informației - procesele ciclului de viață al software-ului. Organizația* Internațională pentru Standardizare.

Kitchenham, B. (2004). *Proceduri pentru efectuarea de revizuiri sistematice* (Joint Tech. Rep.). Grupul de Inginerie Software, Departamentul de Informatică, Universitatea Keele și Inginerie Empirică de Software National ICT Australia Ltd.

Krishna, S., Sundeep, S. și Geoff, W. (2004). Gestionarea problemelor interculturale în externalizarea globală a software-ului. *Comunicările ACM, 47,* 62-66. doi:10.1145/975817.975818

Lanubile, F., Mallardo, T., & Calefato, F. (2003). Asistență pentru instrumente pentru echipele de inspecție dispersate geografic. *Îmbunătățirea procesului software și practică, 5* (4), 217-231. doi:10.1002/spip.184

Layman, L., Williams, L., Damian, D., & Bures, H. (2006). Practici de comunicare esențiale pentru programarea extremă într-o echipă globală de dezvoltare de software . *Tehnologia informației și software-ului, 48,* 781-794. doi:10.1016/j.infsof.2006.01.004

Lee, G., DeLone, W. și Espinosa, JA (2006). Strategii de coping ambidextre în proiecte de dezvoltare software distribuite global. *Comunicările ACM, 49* (10), 35-40. doi:10.1145/1164394.1164417

Madachy, RJ (2008). Modelarea costurilor - proceselor de echipă distribuite pentru dezvoltarea globală și sistemele de sisteme cu consum intensiv de software. *Îmbunătățirea procesului software și practică, 13* (1), 51-61. doi:10.1002/spip.363

McConnell, S. (1996). *Dezvoltare rapidă: Tam - ing wild software schedules*, Redmond, WA: Microsoft Press.

Mohan, K. și Ramesh, B. (2007). Integrarea cunoștințelor bazată pe trasabilitate în deciziile de grup și activitățile de negociere. *Decision Support Systems, 43* (3), 968-989. doi:10.1016/j.dss.2005.05.026 Ovaska, P., Rossi, M., & Marttiin, P. (2003). Arhitectura ca instrument de coordonare în dezvoltarea de software multi-site. *Îmbunătățirea procesului software și practică, 8* (4), 233-247. doi:10.1002/spip.186

Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2003). Practici de colaborare în proiecte globale de dezvoltare software inter-organizațională. *Îmbunătățirea și practicarea procesului software* , *8* (4), 183-199. doi:10.1002/spip.187

Pilatti, L., Audy, JLN, & Prikladnicki, R. (2006). Managementul configurației software într-un mediu global de dezvoltare software: Lecții învățate dintr-un studiu de caz. În *Proceedings of the 2006 International Workshop on Global Software Development for the Practitioner* (pag. 45-50).

Pino, FJ, Garcia, F. și Piattini, M. (2007). Îmbunătățirea proceselor software în întreprinderile software mici și mijlocii: o revizuire sistematică . *Software Quality Journal, 16* (2), 237-261. doi:10.1007/s11219-007-9038-z

Prikladnicki, R., Audy, JLN, Damian, D. și de Oliveira, TC (2007). Dezvoltare software distribuită: practici și provocări în diferite strategii de afaceri de offshoring și onshoring. În *Proceedings of the Second International*

Conference IEEE on Global Software Engineering (pp. 262-274).

Prikladnicki, R., Audy, JLN și Evaristo, JR (2003). Dezvoltare software distribuită: Pentru a înțelege relația dintre echipa de proiect, utilizatori și clienți. În *Proceedings of the 5th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS)* (p. 417-423).

Prikladnicki, R., Damian, D. și Audy, JLN (2008). Modele de evoluție în practica dezvoltării software distribuite: rezultate cantitative dintr-o revizuire sistematică. În *Proceedings of the 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE)* University of Bari, Italy.

Sarkar, S., Sindhgatta, R., & Pooloth, K. (2008). O platformă de colaborare pentru managementul cunoștințelor aplicațiilor în proiectele de întreținere software. În *Proceedings of the 1st Bangalore Annual Compute Conference* (pp. 1-7).

Sarma, A., Noroozi, Z. și van der Hoek, A. (2003). Palantir: Creșterea gradului de conștientizare a spațiilor de lucru pentru managementul configurației. În *Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering* (pp. 444-454).

Setmanit, S.-o., Wakeland, W., & Raffo, D. (2007). Utilizarea simulării pentru a evalua strategiile globale de alocare a sarcinilor de dezvoltare software. *Îmbunătățirea procesului software și practică, 12(5),* 491-503. doi:10.1002/spip.335

Siakas, KV, & Balstrup, B. (2006). Calitatea externalizării software atinsă prin colaborarea virtuală globală. *Îmbunătățirea procesului software și practică, 11* (3), 319-328. doi:10.1002/spip.275

Storey, M.-AD, Cubranic, D., & German, DM (2005). Despre utilizarea vizualizării pentru a susține conștientizarea activităților umane în dezvoltarea de software : un sondaj și un cadru. În *Proceedings of the 2005 ACM Symposium on Software Visualization* (pp. 193-202).

Thissen, MR, Page, JM, Bharathi, MC și Austin, T L. (2007). Instrumente de comunicare pentru echipele de dezvoltare software distribuite. În *Proceedings of the 2007 ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Doctoral Consortium and Research Conference: The Global Information Technology Workforce* (pp. 28-35).

van Moll, J., Jacobs, J., Kusters, R., & Trienekens, J. (2004). Modelarea ciclului de viață orientată spre detectarea defectelor în dezvoltarea de produse complexe. *Tehnologia informației și software-ului, 46(10),* 665-675. doi:10.1016/j.infsof.2003.12.001

Werner, K., Rombach, D., & Feldmann, R. (2001). Outsourcing în India. *IEEE Software, 18,* 78-86. Xiao, W., Chi, C. și Yang, M. (2007). Dezvoltare software colaborativă on-line prin Wiki. În *Proceedings ofthe 2007 International Symposium on Wikis* (pp. 177-183).

Zelkowitz, MV și Wallace, DR (1998). Modele experimentale pentru validarea tehnologiei. *Computer, 31(5),* 23-31. doi:10.1109/2.675630

Zhuge, H. (2002). Managementul fluxului de cunoștințe pentru dezvoltarea software-ului în echipă distribuită. *Sisteme bazate pe cunoștințe, 15* (8), 465-471. doi:10.1016/S0950-7051(02)00031-X

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Nearshoring: transferul unei funcții organizaționale către țările mai apropiate din punct de vedere geografic , evitând astfel diferențele culturale și de timp dintre membri și economisind costurile de călătorie și comunicații.

Offshoring: transferul unei funcții organizaționale într-o altă țară, de obicei unde

resursele umane sunt mai ieftine.

Outsourcing: este o modalitate de a contracta o anumită funcție unei organizații terțe, definind modul în care clientul și furnizorul vor lucra împreună.

Studiu primar: Studii individuale obținute prin aplicarea unui criteriu de includere și excludere ale căror informații sunt extrase și sintetizate pentru a contribui la o revizuire sistematică.

Studiu relevant (sau secundar): studii legate de o anumită întrebare de cercetare, dar care are un interes secundar.

Software Factory: este o structură organizatorică care automatizează părți ale dezvoltării software printr-un proces de asamblare, descentralizând unitățile de producție și promovând reutilizarea arhitecturilor, cunoștințelor și componentelor.

Revizuirea sistematică: Revizuirea literaturii axată pe o întrebare de cercetare care încearcă să identifice, să evalueze și să interpreteze toate studiile de înaltă calitate pentru a răspunde la întrebare, urmând o metodă bine definită.

Echipa virtuală: grup de indivizi care lucrează separat fizic în timp și spațiu și care interacționează în principal prin mijloace electronice și se pot întâlni ocazional față în față pentru a îndeplini o sarcină.

Această lucrare a fost publicată anterior în Handbook of Research on Software Engineering and Productivity Technologies: Implications of Globalization, editat de Muthu Ramachandran și Rogerio Atem de Carvalho, pp. 209-225, copyright 2010 by Engineering Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 37
Fă loc pentru e-guvernare prin planificarea succesiunii

Kim Loutzenhiser
Universitatea Troy, SUA

ABSTRACT

Puține inovații au un impact mai mare asupra culturii muncii a guvernului și asupra furnizării de servicii publice decât e-guvernarea. E-guvernarea este un fenomen global care este mult cercetat, dar cercetătorii neglijează adesea să cerceteze solicitările pe care le impune resurselor umane, infrastructurii administrative și formării și dezvoltării. S-a scris foarte puțin despre e-guvernarea și de ce este importantă în planificarea succesiunii. Cei care proiectează și implementează sisteme de guvernare electronică bine executate au nevoie de competențe tehnologice și relevante din punct de vedere cultural pentru a face e-guvernarea să răspundă la e-cetățeni. În plus, articolele despre depășirile bugetului guvernamentale legate de proiecte IT nu lipsesc. Graba de a avea tehnologii necesare a depășit strategiile de recrutare și formare pentru a gestiona infrastructura tehnologică care face ca e-guvernarea să funcționeze. Infrastructura e-guvernării include concepte legate de furnizarea unui flux continuu de servicii, ghișee unice logice, eficiență și capacitatea de a face mai mult cu mai puțin. Aceste concepte, totuși, nu vor sprijini e-guvernarea la infinit fără o planificare adecvată a succesiunii. Planificarea succesiunii pentru acest an și ulterior trebuie să includă formarea, menținerea și tranziția angajaților într-o lume în care competențele tehnice trebuie abordate și cetățenii cer o implicare mai directă. Planificarea succesiunii poate antrena angajații să creeze o cultură a muncii care promovează responsabilitatea, transparența, eficiența și să creeze o apreciere pentru o reprezentanță competentă . Planificarea succesiunii, mai mult decât orice alt instrument, poate accesa canalul de diversitate, ceva care ar putea reduce decalajul digital. Resursele umane din sectorul public se confruntă cu o competiție acerbă pentru talent. Talentul este recrutat la nivel național și internațional. Astfel, serviciul public este în pericol dacă persistă să păstreze tehnologia secolului XX [și] viziunile culturale ale lumii din secolul [XX] .

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch037

INTRODUCERE

Relațiile publice guvernamentale nu se mai realizează exclusiv prin intermediul profesioniștilor în relații publice. Acum este descentralizat prin bloguri, rețele sociale, mesagerie text, partajare de fotografii, wiki și lumi virtuale - Web 2.0 World. Planificarea succesiunii poate aborda puterea de referință în - capacitatea resurselor umane legate de e-guvernarea. Orientul e-guvernării necesită o privire mai atentă asupra angajaților și a tipului de talent necesar pentru a comunica prin tehnologie într-un mod care este utilizabil, util și ușor. E-guvernarea cere astfel ca managementul să-și folosească talentul în mod diferit. Fără un instrument care să identifice nevoile de management al talentelor și modul de abordare a acestora, e-guvernarea sau orice alt tip de furnizare de servicii nu vor face față provocărilor complexe pe care le reprezintă în prezent globalizarea, problemele economice, pensionările fără precedent și provocările existente în competiția pentru talent. O forță de muncă publică calificată și una instruită pentru o lume a globalizării și a diversității crescânde vor fi necesare într-un guvern al douăzeci și unu care va trebui să guverneze cu ajutorul societății civile (Huddleston, 2000).

RECRUTARE E-GUVERNARE

Practica guvernării electronice nu va atinge statutul de bune practici până când nu abordează sistemele de recrutare, întreținere, instruire și planificare pentru furnizarea de servicii publice. Fără îndoială, guvernul electronic este o parte integrantă a furnizării de servicii publice pentru multe guverne, în special în Statele Unite. Organizațiile publice de resurse umane, totuși, nu s-au grăbit să preia conducerea în utilizarea tehnologiilor Web 2.0 care le-ar putea beneficia, inclusiv LinkedIn, Facebook și Twitter - aceasta nu este o listă exhaustivă. Tehnologiile Web 2.0 sunt interactive și importante pentru a învăța locurile de comunicare frecventate de Generația X. Recrutarea acestei generații nu va fi ușoară fără să îmbrățișeze locurile online pe care le vizitează frecvent. Administrația Obama este remarcată pentru că încearcă să reînnoiască guvernul federal și să facă „cool” pentru tineri să lucreze pentru serviciul public. Fără a îmbrățișa locurile de comunicare din Generația X, totuși, este dificil să faci din guvern un loc de dorit pentru tinerii profesioniști să lucreze.

Beneficiile recrutării folosind Web 2.0, rețelele sociale și rețelele sociale nu sunt pe deplin cunoscute. Totuși, nu există un moment mai bun pentru a învăța instrumente relevante pentru rețelele sociale. Varietatea de comunicare lasă - înseamnă că există multe moduri diferite de a intra în legătură cu talentul și cu oamenii care își caută locuri de muncă. Există nenumărate modalități online de a afla ce face concurența în ceea ce privește recrutarea. Există bloguri (http://www.recruitingblogs . com/), site-uri web (http://hrmtoday.com/), wiki-uri (http://thehumanresource.wikispaces.com/page/ diff/Home/88551151) și multe altele. În Londra, de exemplu , există o rețea de serviciu public live (http:// network.civilservicelive.com/). Aceste tehnologii aduc schimbări dramatice în comunicare, care pot fi statice, interactive, tranzacționale sau transformaționale (Melitski, 2003). Utilizările transformaționale ale e-guvernării sunt, de asemenea, evidente acolo unde planificarea succesiunii este centrală.

e-guvernarea nu poate exista fără e-funcționari publici care să ofere servicii cetățenilor săi electronici. Fiecare dintre e-Players există în concert. Sunt conectați în rețea într-un sistem de comunicații care poate include un e-Manager, e-Planner sau e-Collector de venituri care lucrează de la biroul lor sau de acasă pentru a oferi un serviciu guvernamental. Planificarea succesiunii poate evalua dacă un guvern are o forță de muncă capabilă să faciliteze furnizarea de

servicii într-un sistem în rețea. Dacă predicția unui număr fără precedent de pensionări nu mută planificarea succesiunii în prim-plan, economia și tehnologia vor fi câteva motive majore pentru a trece la o revizuire aprofundată a planificării succesiunii și a guvernării electronice (Roberts 2003; Roddy 2004).

Planificarea succesiunii este un instrument de identificare, evaluare și dezvoltare continuă și sistematică a personalului pentru a îmbunătăți performanța (Kim, 2003). Inițial, sa concentrat pe lacunele de conducere lăsate de pensionările baby boomers și sa dezvoltat pentru a identifica și dezvolta lideri care să îi înlocuiască pe cei care pleacă. A evoluat într-un instrument pentru un efort la nivelul întregii organizații de a evalua în mod continuu competențele și lacunele de abilități în cadrul unei organizații. De asemenea, oferă o oportunitate de a planifica viitorul și de a lucra pentru o forță de muncă diversă pentru a aborda aranjamentele de lucru netradiționale și o forță de muncă multigenerațională (Helton și Jackson 2007; Fillichio 2006). Planificarea succesiunii a fost inițiată în urma previziunilor conform cărora pensionările baby boomers ar duce la un deficit de cunoștințe de proporții de criză în serviciul public. Merge dincolo de talentul baby boomer care se retrage din forța de muncă. Acum este vorba de a putea concura pentru talent cu sectorul privat, de a fi pregătit pentru a satisface cerințele tehnologice, de a lucra cu ușurință cu o forță de muncă diversă și de a avea o pregătire încrucișată pentru a face mai mult cu mai puțin (Fillichio 2006). Fără a infuza seturile de abilități tehnologice în planificarea succesiunii, competiția pentru talent se poate pierde. Aceasta este o lume pe care puțini și-ar fi putut imagina acum un deceniu (Roddy 2004).

În urmă cu aproape zece ani, Congresul a abordat nevoia de a investi în IT pentru a construi competențe și capacități în infrastructura guvernamentală și resursele umane (Seifert, 2008). Actul Clinger-Cohen a creat Biroul Guvernului Electronic pentru a gestiona securitatea, a construi capacitatea și a aborda problemele de acces (Oficiul de Responsabilitate Guvernamentală, decembrie 2004). Actul a abordat nevoia de a include cetățenii, de a îmbunătăți operațiunile guvernamentale, comunicațiile și serviciile publice (Government Accountability Office, martie 2004). În 2007, Congresul a adoptat Legea de reautorizare a guvernării electronice.

Dincolo de aceste acte ale Congresului, este nevoie de un lider real pentru a face schimbări dramatice gestionabile în cadrul organizațiilor. Este important să ai un lider care să aibă capacitatea de a schimba o organizație pentru a avea succes într-o lume modernă. Cultura organizațională nu se adaptează ușor la schimbare, chiar dacă schimbările necesare reprezintă o îmbunătățire (Hartley & Allison, 2000) Leadership-ul face parte dintr-un plan clar de succesiune, unul care are ca rezultat schimbare majoră organizațională. O conducere puternică și eficientă poate ameliora ciocnirile culturale care vin odată cu schimbarea rapidă. O astfel de conducere poate oferi viziunea necesară pentru a ajuta angajații să experimenteze beneficiile unei forțe de muncă diverse. Dimensiunile diversității includ elemente demografice precum rasa, cultura, sexul, orientarea sexuală, originea etnică, forma corpului, dizabilitățile etc. O altă dimensiune include modelele de carieră, mobilitatea și capacitatea de a lucra în orice loc și în orice moment (Fillichio 2006). cohorte, cum ar fi Baby Boomers care se bucură de locuri de muncă și de muncă mai structurate, tradiționale.

CUM POATE INFLUENȚA ADMINISTRAȚIA OBAMA E-SUCCESSIONA?

Președintele Barack Obama a făcut campanie prin mesaje text, Facebook, e-mail și alte forme de comunicare electronică. Aceasta este o dovadă că stăpânirea tehnologiei și a beneficiilor acesteia

construiește o organizație eficientă. Președintele Obama ar putea fi numit primul președinte Web 2.0. Site-ul Web al Casei Albe include Facebook, YouTube, Twitter, Flickr, MySpace, iTunes, Vimeo și LinkedIn (http://www.whitehouse.gov/2010) . În mod clar pentru acest președinte, a sosit momentul să îmbrățișeze un internet mai deschis, un sistem de reprezentare *conectat* , tehnologia în școli și utilizarea internetului mondial (www) pentru a promova transparența. Pare neglijent să nu vorbim despre ce are de-a face managementul public cu un sistem în rețea, mai ales atunci când World Wide Web este promovat ca instrument de obținere a transparenței. Moralul funcționarilor publici a avut de suferit după decenii în care Reagan a fost atacat de guvern. Orice studiu al guvernării electronice și al sistemului de personal din spatele acesteia beneficiază dacă ne întrebăm „ce legătură are încrederea cu asta?" Planificarea succesiunii este importantă pentru a menține sistemul de personal solid și poate aborda lacunele de angajare care ar împiedica transparența să devină o bună practică în guvern (2010 Talent Management). Formarea necesară pentru a utiliza tehnologia într-un mod onest, eficient și transparent poate atrage talentul în sectorul public. Conectarea tehnologiei cu recrutarea și dezvoltarea angajaților servește ca un plan de management al talentelor.

Poate fi nerealist să sugerăm că e-guvernarea poate rezolva probleme legate de încrederea publicului. Tensiunea sau neîncrederea dintre lideri și publicul lor este una istorică (Taylor & Burt, 2005). Guvernul divizat, controlul și echilibrul, o legislatură cu două camere și puteri separate, dar partajate au fost incluse în Constituție din cauza neîncrederii în guvern. Madison este citat în mod repetat pentru că a spus „Dacă oamenii ar fi îngeri, nici un guvern nu ar fi necesar". Astfel, problemele de încredere reprezintă un stimulent continuu pentru a lucra la relația guvernului cu cetățenii săi. Planificarea succesiunii este un instrument, iar e-guvernarea este un altul pentru a îmbunătăți relația dintre guvern și cetățeni. Atât planificarea succesiunii, cât și e-guvernarea în tandem pot servi ca un vehicul pentru a ajuta la realizarea idealurilor de justiție, egalitate și libertate.

Ce influențează disponibilitatea e-guvernării asupra calității schimbului dintre e-Cetățeni și e-funcționari publici? Înseamnă că capacitatea de a schimba natura relației dintre lideri și publicul lor are de-a face cu abilitatea funcționarilor publici de a dezvolta o platformă electronică care sporește transparența și responsabilitatea (Roy, 2003). Dacă încrederea publică contează și contribuie la calitatea schimbului, este important să recrutăm, să instruim și să dezvoltăm oameni pentru ca e-guvernarea să servească drept o adevărată schimbare de paradigmă către transparență și întărirea capitalului social (Carter & Belanger, 2005; Farazmand, 2002).

E-guvernarea oferă o oportunitate de a face guvernul mai transparent și mai responsabil - variabile care se corelează cu încrederea publicului. Deși este greu să înțelegem sensul precis al calității serviciilor publice, într-un sistem democratic, aceasta are ceva de-a face cu a fi onest, demn de încredere, cu o minte civică și a fi receptiv la umanitate în spațiile publice și virtuale comune (Hard, 1989). Guvernele conduse de mașini politice, cum ar fi în secolul al XIX-lea New York City, Kansas City și Chicago, au fost capabile să ofere servicii, dar nu au putut să facă acest lucru într-un mod care să fie transparent sau responsabil. Aceste guverne erau asociate cu neîncrederea și corupția. Rezultă că cetățenii sunt mai mulțumiți de un serviciu dacă îl primesc printr-un schimb politicos, orientat spre servicii și onest. Noul management public sa concentrat nu numai pe servicii, ci și pe civilitate , servicii pentru clienți și conducerea guvernului mai mult ca o afacere. Cultura serviciului public a trebuit să se schimbe odată cu valorile introduse de Noul Management Public. Din anii 1990 până în prezent, guvernele de la toate nivelurile s-au concentrat pe performanță, servicii pentru clienți,

diversitate și a face mai mult cu mai puțin. Funcționarii publici actuali trebuie să ofere un nivel ridicat de servicii pentru clienți prin schimburi în lumea online. Cu toate acestea, cum arată serviciul cu un zâmbet atunci când nu există interacțiune față în față? Răspunsul la aceasta se întoarce la leadership, formare și dezvoltare.

Leadership-ul și schimbarea organizațională merg împreună. Planificarea succesiunii a început cu un efort de a aborda o lacună în conducere. S-a extins pentru a include eforturile de pregătire pentru schimbările forței de muncă în cadrul unei organizații. E guvernarea implică schimbări tehnologice și culturale care reconfigurează lumea muncii. Astăzi, birocratul care dispare ar putea avea ceva de-a face cu pensionarea. Dar poate avea ceva de-a face și cu faptul că e-guvernarea înseamnă că mulți birocrați își pot face treaba de acasă. Acum, când angajații publici se angajează în comunicarea de zi cu zi prin World Wide Web, este important să se evalueze puterea de referință oferită de lucrătorii cunoștințe din cadrul guvernului și tehnologia necesară pentru a furniza servicii. Ce fel de conducere, instruire și personal sunt necesare pentru a oferi o guvernare electronică care să fie prietenoasă cu serviciile pentru clienți? Această întrebare leagă e-guvernarea de valorile orientate către client ale Noului Management Public.

E-guvernarea înseamnă că toate tipurile de angajați publici actuali folosesc e-Communication sau asistă cu furnizarea de servicii digitale într-o anumită măsură. E-guvernarea utilizează tehnologia informației (IT), partajarea și accesul la informații și schimbă definiția a ceea ce constituie cunoașterea publică (Freidman, 2007). Prin urmare, provocarea este de a instrui funcționarii publici să abordeze mai întâi problemele de securitate și să utilizeze tehnologia pentru a atinge obiectivele de transparență; atunci devine o problemă de conducere să insufle schimbarea în cultura organizațională. Funcționarii publici implicați în bugetare au nevoie de abilități pentru a posta un buget online într-un mod ușor de utilizat. Una dintre aceste abilități este abilitatea de a comunica online. Ierarhia comunicațiilor se aplatizează atunci când mai mulți oameni se angajează în tehnologii Web 2.0, guvernare electronică sau alte inovații tehnologice. E-guvernarea, împreună cu noile rețele media, schimbă și întărește pluralismul așa cum îl cunoaștem. Distincția - dintre cunoscător și cunoscut nu se mai distinge. Managerii publici trebuie să gestioneze rețelele de informații și să cunoască implicațiile pe care cetățenii au acces rapid la informațiile publice. Lumea plată a lui Thomas Friedman (2009) se joacă prin e-guvernare. Astăzi, mai mult ca niciodată, publicul a ajuns să se aștepte la un guvern receptiv. După cum a demonstrat jurnalistul Friedman în cartea sa *The World Is Flat*, publicul se așteaptă la mai multe informații într-un timp mai rapid. Fiind constrâns de un sistem conceput în mare măsură înainte de proliferarea internetului în cultura mainstream, a făcut ca sectorul public să rămână considerabil în urmă față de sectorul privat în ceea ce privește receptivitatea și, de asemenea, la multe alte niveluri. Din nou, aceasta este o altă situație în care liderii administrației publice vor trebui să încurajeze utilizarea tehnologiei pentru a crește receptivitatea, asigurându-se, în același timp, că subalternii respectă ceea ce ar putea părea a fi reglementări și legi învechite (Friedman, 2007).

Cum asigură managerii publici un proces care monitorizează informațiile pentru a garanta că e guvernarea lucrează pentru a atinge interesul public? Cum primesc ei competențele pentru a face acest lucru? Cunoscătorul și cunoscutul devin mai puțin distinși pentru că cetățenii au bloguri, la fel ca și entitățile guvernamentale. Funcționarii publici trebuie să gestioneze nu numai furnizarea de servicii, ci și să gestioneze informațiile de pe World Wide Web. Cetăţenii cunoscători sunt preferaţi, dar este nevoie ca oamenii care lucrează de cealaltă parte a schimbului să aibă, de asemenea, abilităţile şi competenţele necesare pentru a oferi o valoare

adăugată schimbului. Formarea, conducerea și planificarea succesiunii au mult de contribuit la producerea acestor schimbări.

E-guvernarea introduce, de asemenea, o nouă tehnologie , o nouă cultură a muncii și un nou mediu forței de muncă publice. Prin urmare, schimbă radical natura muncii. Fără planificarea dezvoltării și recrutării talentelor, e-guvernarea își pierde potențialul de a oferi îmbunătățiri pe termen scurt și lung calității schimbului dintre cetățeni și guvernul lor. Creșterea guvernării electronice prezintă motive fundamentale pentru planificarea succesiunii. De exemplu, în loc să cauți primii trei candidați care aplică pentru un post, planificarea succesiunii funcționează pentru a aduce persoanele potrivite în poziții critice. Într-o perioadă în care există mandatul de a gestiona diversitatea, un flux masiv de pensionări și nevoia perenă de talent, schimbările impuse de e-guvernarea oferă un motiv în plus pentru ca planificarea succesiunii să fie vehiculul pentru gestionarea mai multor motoare ale schimbării.

E-guvernarea poate spori transparența și, de asemenea, poate oferi responsabilitate. Poate informa mai multe părți interesate. Informația, -comunicarea și implicarea cetățenilor pot reduce neîncrederea publicului în guvern (Marlowe, 2004). Guvernul E are nevoie de conducere pentru a sprijini investițiile în infrastructura informațională adecvată și instruirea aferentă pentru a preveni depășirile bugetare și pentru a facilita implementarea (Taylor & Burt, 2005). Un alt aspect important al IT este faptul că comunicarea pe distanțe mari este ușoară și ieftină. Crearea de rețele în interiorul și între țări necesită un nou set de abilități și demne de studiat în continuare. Statele Unite nu mai sunt în frunte aici și pot învăța de la națiunile în curs de dezvoltare care au o lungă istorie de colaborare între state (Freidman, 2007). Adaptatorii timpurii în inovațiile tehnologice au o resursă pe care alte țări s-ar putea să nu o aibă, că abilitățile și resursele tehnologice sunt cu siguranță o marfă căutată. De exemplu, India este o națiune bogată în resurse, cu o populație mare de cetățeni competenți din punct de vedere tehnic. Există astfel o regrupare a națiunilor care nu ar fi fost previzibilă fără o comunicare ușoară pe distanțe mari prin Internet. Oamenii sunt acum la un clic distanță unul de celălalt. Lumea este o scenă mai mică ca niciodată. Națiunile care folosesc e-guvernarea pentru a spori transparența și responsabilitatea deschid comunicarea cu cetățenii și între ei. Statele Unite pot avea prima Președinție Web 2.0, dar cineva trebuie să gestioneze schimbarea care nu necesită doar o regrupare în cadrul birocrației guvernamentale, ci și un facilitator calificat pentru a aborda schimbările care trebuie să apară și în cultura organizațională din cadrul guvernului.

DE CE E-GOVERNMENT ARE NEVOIE DE PLANIFICARE SUCCESIUNEA

Angajații instruiți în practica e-guvernării pot lucra pentru a-i oferi o mai bună definiție. Guvernul este încă în urmă când vine vorba de lucrul cu tehnologia care construiește relații în moduri și forme noi. Privind e-guvernarea ca un proces și nu un rezultat, se reduce totuși oamenii care creează relații în interiorul guvernului și în afara acesteia. La fel ca omul din spatele cortinei reprezentând Vrăjitorul din Oz, există o persoană în spatele computerului, al telefonului inteligent sau al altei tehnologii. Din nou, noile tipuri de -relații formate ca urmare a guvernării electronice înseamnă că cineva trebuie să gestioneze culturi organizaționale care se dovedesc rezistente la modalitățile de furnizare a serviciilor publice, cum ar fi e-guvernarea. Planificarea succesiunii -oferă încă o oportunitate de a conduce organizațiile prin schimbare într-un mod care face organizațiile guvernamentale mai adaptabile la e-guvernare.

Planificarea succesiunii a evoluat pentru a planifica diversitatea, a se antrena pentru noi moduri de livrare și pentru a crea o cultură

organizațională care funcționează dincolo de astăzi. Managementul succesiunii se realizează în prezent împreună cu un plan strategic de identificare a competențelor care vor îndeplini misiunea și obiectivele organizației. Capacitatea resurselor umane, de exemplu, poate fi măsurată în termeni de *rezistență la bancă.* Această putere de bancă cuprinde formarea, dezvoltarea și recrutarea , care sunt legate de tehnologie. Tehnologia este astfel o modalitate prin care organizațiile se mențin la curent. De asemenea, este nevoie de timp, bani și resurse pentru a fi la curent în domeniu. Evoluția rapidă a guvernării electronice este paralelă cu pensionarea baby boomers. Acest lucru este fortuit, mai ales că implementarea e-guvernării se întâlnește cu rezistența culturii organizaționale Baby Boomer (Crump acker 2007). Tranziția dintre talentele vechi și cele noi poate ușura durerile asociate cu ascensiunea e-guvernamentului (Holden, Norris & Fletcher, 2003). Aproape prin definiție, e-guvernarea evocă imaginea cuiva care conectează guvernarea pentru a o ilumina mai mult. Trebuie făcute mai multe cercetări cu privire la modul în care e-guvernarea este mai mult decât o inovație tehnologică. Oamenii care furnizează servicii de e-guvernare trebuie să fie implicați pentru a aduce îmbunătățiri în serviciul public. Reforma este un alt dintre acei termeni evazivi care ar putea fi aplicați e-guvernării, dar orice inovație care crește participarea cetățenilor este cu siguranță o îmbunătățire.

E-GUVERNARE, ÎNCREDERE PUBLICĂ ȘI PLANIFICARE SUCCESSIONALĂ

Fără încrederea publicului, va fi mai greu de mobilizat sprijinul public pentru investiții uriașe în infrastructura tehnologică într-un moment în care depășirile costurilor pentru proiectele IT, deficitele bugetare și rapoartele zilnice de știri ale statelor care se vor rupe în SUA. Acest lucru nu este de bun augur pentru sprijinul publicului pentru continuarea finanțării pentru astfel de proiecte. Planificarea succesiunii ar putea ajuta oamenii potriviți în pozițiile potrivite pentru a face estimări mai precise ale proiectelor tehnologice. Este logic să apelăm la programe de formare și să evaluăm nevoile de personal legate de proiectele IT (Roddy, 2004; Kim & Kim, 2003). De asemenea, este logic să evidențiem beneficiile guvernării electronice. Astăzi, peste 70% dintre contribuabili au depus taxe online. Reînnoirea permisului de conducere este un alt exemplu în care cetățenii participă în număr tot mai mare (Baumgarten și Chui 2009). Aceasta este o economie de timp și reduce agravarea cetățenilor cu birocrația guvernamentală. Angajații instruiți la toate nivelurile sunt cheia pentru a fi proactivi și pentru a răspândi vestea despre tehnologiile utile care fac lucrul cu guvernul ușor, economisește timp și eficient (Davis, 1989). Este puțin probabil ca cetățenii să facă tot posibilul să promoveze tehnologia, dar angajații pot promova serviciile de e-guvernare prin propriul lor site web, facebook, wiki, bloguri sau alte resurse. Cea mai mare schimbare în cultura organizațională constă în participarea cetățenilor, care este permisă în bloguri, wiki-uri și mashup-uri. Acesta poate fi locul în care inovațiile tehnologice întâlnesc rezistența culturii organizaționale.

Odată cu aceste schimbări tehnologice, toată lumea din întreaga lume se adaptează la schimbările etnologice fără precedent. Există beneficii majore în pregătirea angajaților pentru a-și extinde și a-și dezvolta abilitățile în adaptabilitate, tehnologie și diversitate (Kim & Kim, 2003). Planificarea succesiunii oferă astăzi o foaie de parcurs pentru organizațiile guvernamentale . Astăzi este un instrument pentru a construi un viitor care să îmbrățișeze diversitatea, tehnologia și proprietatea comună în cultura civică și organizațională. Planificarea succesiunii se referă la adaptabilitate și, prin urmare, ar trebui să abordeze problemele care reduc la minimum decalajul digital (Justice, Melitski & Smith, 2004). În cadrul acestei

decalaje digitale există probleme de justiție socială prezente în statisticile care arată că cetățenii mai săraci și mai puțin educați nu participă la inovațiile tehnologice (Justice, Melitski & Smith, 2004).

Investiția în tehnologie oferă o justificare crescândă pentru a susține planificarea succesiunii. E-guvernarea va pierde sprijinul dacă nu oferă beneficii universale tuturor (Holden, Norris & Fletcher, 2003). Cu toate acestea, limitele de cost pentru implementarea planului tehnologic și de succesiune pentru e-guvernare vor prezenta provocări de conducere (Chen & Perry, 2003). Capacitatea organizației necesită o atenție constantă la cine se pensionează și cine trebuie angajat pentru a permite continuitatea acolo unde este necesar și pentru a se adapta la schimbare atunci când este necesar (Helton & Jackson 2007). Sistemele informaționale de resurse umane (HRIS) oferă multe tipuri de sisteme pentru a ajuta la planificarea succesiunii.

Temerile asupra tehnologiei și securității tehnologice se încadrează în complexul act de echilibrare dintre libertate și ordine. Este nevoie de pregătire pentru a putea lua decizii în domenii care nu au răspunsuri simple. Angajații instruiți sunt importanți pentru implementarea eficientă a e-guvernării. Acești angajați trebuie să susțină valorile inerente Constituției Statelor Unite. Libertatea și securitatea tehnologică sunt ambele importante. Nu există nicio îndoială că securitatea tehnologică este o problemă. Frauda, virușii pe internet, furtul de identitate și alte infracțiuni care nu au fost încă inventate sunt toate considerații de securitate. În proiectarea furnizării serviciilor de e-guvernare, este important să se permită discuții, comunicări și feedback într-o lume care necesită comunicări interne și externe (Kim & Kim, 2003). Cu toate acestea, trebuie menținută și securitatea adecvată, ceea ce necesită un act de echilibru delicat pentru guvern,

E-GUVERNAREA ESTE UN INSTRUMENT DE ADMINISTRATIE PUBLICA

E-guvernarea poate fi un instrument eficient pentru administrația publică. În același timp, însă, schimbarea nu este ușoară, mai ales atunci când nu se potrivește cu o cultură organizațională existentă. Din acest motiv, planificarea continuă a succesiunii trebuie să se adapteze organizației în continuă schimbare. Baby Boomers se vor pensiona; Generația X va veni la bord. O modalitate de a adapta aceste schimbări este utilizarea unei abordări *pe etape* , care oferă un continuum pentru formare prin schimbare care este statică, interactivă , tranzacțională și transformațională (Melitski, 2003). Planificarea subsecțiunilor poate duce angajații guvernamentali prin acest continuum pentru a se încorpora și a se pregăti pentru schimbare. Același concept de *etape* poate fi aplicat cetățenilor care se lansează în noua lume a e-guvernării. E-guvernarea a fost concepută pentru a fi ușor de utilizat, dar mulți cetățeni vor avea dificultăți să înțeleagă și să instituționalizeze tehnologia și schimbările ulterioare în modul în care au tratat anterior cu guvernul lor (Marlowe, 2004). Relația dintre satisfacția cetățenilor, -performanța guvernului, încrederea publicului și capitalul social fac parte din societatea civilă. Întrebarea este ce face o societate în rețea culturii civice

Analiza de etapă a schimbării sugerează că transformarea nu va avea loc fără să ne gândim la modurile în care funcționarii publici fac ca e-guvernarea să aibă loc. Acest proces include o discuție despre cum ar arăta implicarea sporită a cetățenilor și comunicarea și modul în care angajații ar putea juca un rol folosind e-guvernarea ca instrument pentru construirea societății civile. Cel puțin este necesar să se cunoască competențele necesare cetățenilor pentru a participa la e-guvernare. Pentru ca e-guvernarea să aibă succes, infrastructura IT necesită o investiție pentru a construi capacitatea în resurse umane prin instruire și dezvoltare și prin construirea unei conducte pentru diversitate

(Roddy, 2004; Siegel 2007). Managerii publici - trebuie să lucreze împreună cu resursele umane pentru a aborda competențele legate de planificarea succesiunii în e-guvernare. Organizațiile guvernamentale pot eficientiza eforturile de planificare pentru a construi capacitatea organizațională. Planificarea succesiunii se încadrează bine în efortul de implementare a infrastructurilor de e-guvernare . Schimbarea la scară largă de orice fel necesită metode de evaluare, evaluări programate și aliniere (Melitski, 2003).

Planificarea succesiunii se adresează organizațiilor întregi în ceea ce privește inovațiile, pensiile și nevoile de diversitate și cuvintele de interes obișnuite, cum ar fi eficiență și eficacitate, adaptabilitatea cererii, precum și competențe culturale și tehnice. E-guvernarea adaugă valoare unei arene care are deja o mulțime de competențe tehnice (Justice, Melitski & Smith, 2006). E-guvernarea poate îmbunătăți relația dintre cei guvernați și cei care guvernează, dar este nevoie de planificare pentru a avea orice speranță că publicul o consideră în interesul lor (Marlowe, 2004). Există o mulțime de forțe în joc și fără o planificare adecvată; oficialii publici nu vor putea folosi e-guvernarea la capacitate maximă.

Atunci când guvernele abordează planificarea succesiunii , ele trebuie să abordeze globalizarea în același timp. Globalizarea face ca competiția pentru angajații cunoscători să fie primordială (Kudo, 2008). Deoarece SUA se află în situația de a reevalua ceea ce înseamnă să fii un jucător strategic într-o lume „plată” și să abordeze simultan problemele financiare, justificarea pentru planificarea resurselor umane , planificarea succesiunii și investiția într-o infrastructură de guvernare electronică contează foarte mult. E-guvernarea și serviciile electronice produc alte super-puteri globale (Jreisat, 2004). Pentru a face din e-guvernarea un atu, este oportun să angajăm și să instruim talente pentru a face serviciile digitale convenabile pentru toată lumea (Holden, Norris & Fletcher, 2003). Căutarea de noi talente funcționează pentru a construi capacitatea organizațională și adaptabilitatea (Chen & Perry, 2003). Prin urmare, e-guvernarea adaugă o nouă dimensiune a ceea ce știm deja despre externalizare și planificarea succesiunii (Chen & Perry, 2003).

Tehnologia e-guvernare oferă profesioniștilor din HR capacitatea de a face mai mult cu fiecare profesionist guvernamental și de a oferi mai multe servicii, cheltuind mai puțini bani, potențialul de a face mai mult cu mai puțin (Eoyang, 2008). În esență, cu e-guvernarea cetățenii îndeplinesc sarcini administrative și sunt administratori prin proxy (Brown, 2005). Totuși, distincția dintre rutină și non-rutină este locul în care angajatul public contează din nou. Angajatul public este profesionistul care trage sforile din spatele cortinei care se ocupă de chestiunile de discreție administrativă. Păstrând totul simplu, participarea și implicarea trebuie să vină cu asigurarea securității și ușurinței (Kim & Kim, 2003). Administratorii publici trebuie fie să fie specialiști IT, fie să lucreze îndeaproape cu profesioniștii IT pentru a fi foarte conștienți de decalajul digital. Angajații trebuie să lucreze pentru a extinde accesul la fiecare inovație. Mantra devine a face serviciile online accesibile, convenabile și ușor de utilizat pentru toată lumea (Justice, Melitski & Smith, 2006). Măsurile de securitate, totuși, pot împiedica simplitatea, dar aici este locul în care administratorul public își exercită meșteșugul (Kim & Kim, 2003). Schimbul de informații este parte a guvernului reprezentativ. Integrarea și partajarea datelor merg cu teritoriul tehnologiei și e-guvernare (Melitski, 2003). Aici investițiile într-o infrastructură de e-guvernare oferă oportunități pentru societatea civilă.

CONCLUZIE

Procesul de e-guvernare este unul în evoluție. Este nevoie de leadership în administrația publică,

investiții în resurse umane și infrastructuri IT și adaptabilitate. Versiunile mai noi de planificare a succesiunii impun susținătorilor să-și justifice nevoia, în special în vremurile grele economice de astăzi. Pasionații de e-guvernare trebuie să susțină investițiile în tehnologie, timp și resurse umane pentru a depăși barierele din calea implementării. Schimbarea are loc în etape și necesită un lider puternic și o organizare care să o ghideze (Kim & Kim, 2003).

În cele din urmă, investiția în planificarea succesiunii și infrastructura de guvernare electronică oferă promițătoare . Nu numai că permite crearea de rețele globale, dar și transferă accentul către furnizarea de servicii bazată pe cetățeni, care ajută societatea civilă (Brown, 2005). Noua administrație publică se bazează pe valorile sectorului privat pentru a conduce guvernele mai mult ca o afacere. În acest sens, înseamnă a trata cetățenii mai mult ca niște clienți și a folosi mecanisme de furnizare a serviciilor ușor de utilizat (Brown, 2005). Accentul pus pe serviciul pentru clienți necesită o schimbare de cultură - o tranziție care poate fi realizată prin planificarea succesiunii, noi tehnologii, instruire și planificare strategică. Cu toate acestea, valorile de afaceri nu funcționează întotdeauna, mai ales acolo unde guvernarea participativă este încurajată și apreciată. Există momente în care cacofonia vocilor cetățenilor poate împiedica un cetățean să fie tratat vreodată ca un client. Este un exemplu al nevoii continue de a oferi cel mai bun serviciu posibil pentru clienți într-un mod care este adaptat pentru a se potrivi cu valorile concurente din sectorul public.

E-guvernarea a preluat atât de rapid, încât este surprinzător să spunem că este încă în stadii incipiente. Schimbă radical viața de zi cu zi în forța de muncă guvernamentală. Schimbă relația dintre guvern și cetățeni și se desfășoară diferit în funcție de dimensiunea guvernului și de publicul țintă deservit (Holden, Norris & Fletcher, 2003). În loc să împărtășească cunoștințe utilizabile, guvernul oferă tehnologie utilizabilă pentru a fi utilizată de forța de muncă publică și de cei pe care îi servesc. Ușurința în utilizare este legată de cei care îl folosesc. Tema tehnologiei utilizabile este însoțită de nevoia de a adapta rețelele utilizate de un număr tot mai mare de cetățeni. Campania Obama și acum administrația Obama au stăpânit diversele rețele sociale, precum Facebook, MySpace și YouTube. Deși aceasta este departe de a fi o listă exhaustivă, este un exemplar al numărului tot mai mare de utilizatori atât în sectorul public, cât și în cel privat . Adaptarea la versiuni multiple ale serviciilor de e-guvernare este un alt capitol în reinventarea guvernului. Ideea că angajații publici sunt în spatele guvernării electronice merită, de asemenea, mai multe recunoașteri. E-guvernarea produce întrebări de cercetare care îi pot ține ocupați pe cadre universitare pentru o lungă perioadă de timp.

REFERINȚE

Baumgarten, J. și Chui, M. (2009). E-guvernare 2.0. *McKinsey Quarterly*. Preluat de la https://www.mckinseyquarterly.com/E-government_20_2408

Brown, D. (2005). Guvernare electronică și administrație publică. *International Review of Administrative Sciences, 71(2),* 241-254. doi:10.1177/0020852305053883

Carter, L. și Belanger, F. (2005). Utilizarea - serviciilor de e-guvernare: Încrederea cetățenilor, inovare și factori de acceptare. *Jurnalul Sistemelor Informaţionale, 15,* 5-25. doi:10.1111/j.1365- 2575.2005.00183.x

Chen, Y. și Perry, J. (2003). Outsourcing pentru e-guvernare: management pentru succes. *Public Performance & Management Review, 26(4),* 404-421. doi:10.1177/1530957603026004007

Cooper, TL (2005). Angajamentul civic în secolul XXI: către o agendă academică și practică. *Public Administration Review, 65* (5), 534-535. doi: 10.1111/j .1540-6210.2005.00480.x

Davis, F. (1989). Utilitatea percepută, ușurința percepută de utilizare și acceptarea de către utilizator a tehnologiei informației. *Management Information Systems Quarterly, 13,* 319-340. doi:10.2307/249008

Farazmand, A. (2002). Etica administrativă și competența profesională: Responsabilitate și performanță în contextul globalizării. *Revista Internațională de Științe Administrative, 68,* 127-143. doi:10.1177/0020852302681007

Fillichio, C. (2006). Pregătirea pentru tsunami de pensionare: Linda Springer, director al Oficiului de Management al Personalului din SUA, discută ce trebuie să facă guvernul federal înainte de vârful de pensionare în 2008-10. *Public Management* , 35 *(* 1), 3-6.

Freidman, T L. (2007). *Lumea este plată: O scurtă istorie a secolului XXI.* New York, NY: Picador.

Biroul de Responsabilitate Guvernamentală. (2004). Guvernare *electronică : agențiile federale au făcut progrese în implementarea actului de guvernare electronică din 2002* (GAO-05-12). Preluat de pe www.gao . gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-12

Biroul de Responsabilitate Guvernamentală. (2004). Guvernare *electronică : inițiativele sponsorizate de biroul de management și buget au înregistrat progrese mixte* (GAO-04-561T). Preluat de pe www. gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-04-561T

Hard, DK (1989). Un parteneriat în virtute între toți cetățenii: serviciul public și umanismul civic . *Revista Administrației Publice,* 101-105.

Hartley, J. și Allison, M. (2000). Rolul conducerii în modernizarea și îmbunătățirea serviciilor publice. *Public Money & Management Review,* 35-40.

Helton, K. și Jackson, R. (2007). Navigarea forței de muncă dinamice din Pennsylvania: planificarea succesiunii într-un mediu complex. *Managementul personalului public* , *36* (4), 335-347.

Huddleston, MW (2000). Pe câmpia întunecată: Globalizarea și serviciul public american în secolul XXI. *Journal of Public Administration: Research and Theory* , *10* (4), 665-684.

Jreisat, J. (2004). Guvernarea într-o lume în curs de globalizare. *Jurnalul Internațional de Administrație Publică* , *27* (13-14), 1003-1029. doi:10.1081/ PAD-200039883

Justiție, JB, Melitski, J. și Smith, DL (2006). E-guvernarea ca instrument de responsabilitate fiscală și de receptivitate: cei mai buni practicieni folosesc cele mai bune practici? *American Review of Public Administration, 36,* 301-322. doi:10.1177/0275074005283797

Kim, S. și Kim, D. (2003). Percepțiile funcționarilor publici din Coreea de Sud asupra valorilor, eșecului și consecințelor eșecului în conducerea e-guvernamentului. *Public Performance & Management Review* , *26* (4), 360-375. doi:10.1177/1530957603026004004

Kudo, H. (2008). E-guvernarea garantează responsabilitatea în sectorul public? Experiențe în Italia și Japonia. *Public Administration Quarterly, 32* (1), 93-120.

Marlowe, J. (2004). O parte din soluție sau roți din sistem? Originile și consecințele încrederii în administratorii publici. *Integritate publică, 6(2),* 93-113.

Melitski, J. (2003). Capacitate și performanță e-guvernare: o analiză bazată pe primii adoptatori ai tehnologiilor Internet din New Jersey. *Public Performance & Management Review* , *26* (4), 376-390. doi:10.1177/1530957603026004005

Roberts, A. (2003). În ochiul furtunii? Îmbătrânirea societății și viitorul reformei serviciului public. *Public Administration Review* , *63* (6), 720-733. doi:10.1111/1540-6210.00335

Roddy, N. (2004). Model de consolidare a capacității de conducere: dezvoltarea leadershipului de mâine în știință și tehnologie - un exemplu în planificarea și managementul succesiunii. *Managementul Personalului Public* , *33* (4), 487-495.

Roy, J. (2003). Dinamica relațională a e-guvernării: un studiu de caz al orașului Ottawa. *Public lic Performance & Management Review* , *26* (4), 391-403. doi:10.1177/1530957603026004006

Seifert, JW (2008). *Reautorizarea Legii de guvernare electronică: O scurtă prezentare* (RL 34492).

Taylor, J. și Burt, E. (2005). Organizațiile voluntare ca actori e-democratici: identitate politică, legitimitate și responsabilitate și necesitatea unor noi cercetări. *Politică și politică, 33* (4), 601-616. doi:10.1332/030557305774329127

Casa Albă. (2009a). *Casa Albă: președintele Barack Obama. Preluat de* la http:// www http://www.whitehouse.gov/.govtrack.us/congress/bill.xpd?bill=s110-2321

Casa Albă. (2009b). *Planul Obama-Biden.* Preluat de la http://change .gov/agenda/technology_agenda/

Această lucrare a fost publicată anterior în Information Communication Technologies and the Virtual Public Sphere: Impacts of Network Structures on Civil Society, editat de Robert A. Cropf și William S. Krummenacher, pp. 276-286, copyright 2011 by Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 38
Evaluarea adecvării facilităților de agrement și recreere din campusul KFUPM:
o perspectivă futuristă a decalajului necesar

Adel S. Aldosary
Universitatea King Fahd de Petrol și Minerale, Arabia Saudită

Kh. Md. Nahiduzzaman
Universitatea King Fahd de Petrol și Minerale, Arabia Saudită

ABSTRACT

Facilitățile de agrement și recreere sunt strâns legate între ele datorită dependențelor lor reciproce.

Astfel, ei construiesc rețele invizibile. Facilitățile de agrement și recreere sunt una dintre componentele imperative ale dezvoltării socio-culturale, psihologice și economice. În spectrul dezvoltării durabile, nu este posibilă inițierea procesului de dezvoltare fără planificarea strategică a activităților de agrement și recreere. KFUPM a fost dezvoltat cu facilități specifice de agrement și recreere pentru membrii comunității sale. Această lucrare examinează caracterul adecvat al acestora și un posibil set de acțiuni pentru a minimiza insuficiențele în legătură cu nevoile în creștere și schimbare ale comunității bazate pe cultură diversificată. Pregătirea unui plan de acțiune alternativ (strategic) propus pentru îmbunătățirea facilităților de agrement și recreere se bazează pe efectuarea unei evaluări interne a facilităților actuale și de prognoză și pe analiza nevoilor. Planul de acțiune propus acoperă costul estimat și nivelul de urgență pentru fiecare dintre opțiunile alternative de îmbunătățire a agrementului și recreerii. KFUPM trebuie să se angajeze să îmbrățișeze viziunea și strategiile prezentate de acest studiu și să aloce resurse pentru a implementa planuri strategice pentru îmbunătățirea facilităților de agrement și recreere care favorizează productivitatea și ajută la modelarea sistemelor de dezvoltare a resurselor umane.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch038

INTRODUCERE

Activitățile de agrement și recreere sunt una dintre dimensiunile critice care determină calitatea vieții (Cushman & Alan, 1990). Există facilități comune de agrement și recreere prin care oamenii își petrec timpul și își dezvoltă, de asemenea, abilități și competențe. În mod tradițional, activităților de agrement și recreere li se acordă o prioritate scăzută față de sprijinul și asistența oferite pentru dezvoltarea socio-culturală și economică (Kai ser, Godschalk și Chapin, 1995; Kraus, 1966). Prin urmare, multe inițiative de dezvoltare se limitează doar la alegeri sporadice de recreere și petrecere a timpului liber. Atunci când sunt oferite alte oportunități, acestea implică adesea ducerea unui grup de oameni în medii publice mari (de exemplu, centre comunitare, centre comerciale, teatre, restaurante etc.), în timp ce se oferă foarte puțin sprijin pentru participarea individuală în medii comunitare care oferă oportunități mai mari de conexiuni și relații sociale (Nelson, 2004; Pigram, 1983).

Pentru a ajuta oamenii să se implice în activități de agrement și recreere, trebuie să fii conștient de oportunitățile disponibile și posibile în interiorul comunității (Centre on Human Policy, 1990; Center for UrbanAffairs and Policy Research, 1988). Această conștientizare include următoarele informații,

(1) Utilizarea diferitelor locuri din cartier și comunități (adică cine le folosește, când, în ce scopuri);
(2) Organizații și asociații locale (de exemplu, unde și când se întâlnesc, ce înseamnă să fii membru etc.); și
(3) Unde merg și ce fac oamenii care sunt de diferite vârste, genuri, grupuri rasiale/etnice, afilieri religioase, împărtășesc interese similare etc.

Astfel de informații pot fi adunate printr-o gamă largă de mijloace științifice, cum ar fi observarea oamenilor și a mediului înconjurător, prin petrecerea timpului în cartier, citirea ziarelor comunitare, avizierele și directoarele și discutarea cu o varietate de oameni (de exemplu, informatori cheie) care știu ceva despre cartier și comunitate (Amaratunga & Sarshar, Alexander, 20996).

Universitatea, ca un oraș campus și o comunitate , oferă rezidenților săi facilități și servicii necesare (de exemplu, facultăți, studenți, personal etc.), cum ar fi locuințe, sănătate, transport, petrecere a timpului liber și recreere, siguranță și securitate etc. Facilități de agrement și recreere, inclusiv spațiu public, parcuri, zone verzi, loc de joacă, facilități sportive și spațiu comunitar pentru interacțiunea socială etc. constituie o parte importantă a vieții zilnice a campusului 1990). De asemenea, orașul campus KFUPM (Universitatea Regele Fahd de Petrol și Minerale din Arabia Saudită) a fost proiectat ținând cont de nevoile zilnice de facilități de agrement și recreere . Campusul este o mulțime de oameni dintr-o gamă largă de medii socio-culturale și etnice, iar eforturile continue de planificare și dezvoltare ale administrației universității sunt pentru a satisface nevoile lor diversificate. În acest oraș campus, deși există un set stabilit de facilități de agrement și recreere, este o sarcină strategică să le evaluăm în raport cu cererea în creștere și adecvarea acestor facilități. Se desfășoară un proiect de cercetare pentru a evalua actualele facilități de agrement și recreere ale KFUPM cu scopul de a identifica nevoile de îmbunătățire și de a sugera acțiuni alternative și îmbunătățite. Această lucrare este însă rezultatul acelui proiect.

DEFINIȚII: AGREMENT ȘI RECREARE

Timp liber

Potrivit Consiliului Australian pentru Sănătate (1980), timpul liber este o stare de spirit, care, de obicei, este caracterizată de timp neobligat și optimism voluntar. Poate implica activitate

extinsă sau fără activitate. Ingredientul cheie este o atitudine, care favorizează o conviețuire pașnică și productivă cu elementele din mediul înconjurător.

Timpul liber este, de asemenea, considerat în primul rând o condiție, denumită uneori o stare de a fi, o atitudine a minții sau o calitate a experienței. Se distinge prin libertatea percepută a individului de a acționa și se distinge de condițiile impuse de necesitate. Se presupune că este plăcut și, deși poate atrage din cauza anumitor beneficii anticipate, este motivat intrinsec: este un scop în sine și valoros de dragul său (Cushman & Laidler, 1990).

Recreere

Kraus (1966) definește recreerea ca o activitate sau o experiență, de obicei aleasă voluntar de către participant, fie din cauza satisfacției imediate care poate fi obținută din aceasta, fie pentru că el percepe unele valori personale sau sociale care trebuie atinse prin aceasta. Se desfășoară în timpul liber și nu are conotații profesionale, cum ar fi studiul pentru promovarea într-un loc de muncă. De obicei, este plăcut și, atunci când este desfășurat ca parte a serviciilor organizate sau comunitare, este conceput pentru a îndeplini obiectivele constructive și valoroase din punct de vedere social ale participantului individual, ale grupului și ale societății în general. Alți cercetători precum Pigram (1983) consideră recrearea în primul rând pentru plăcere și el definește

„…recreerea este considerată ca fiind o activitate întreprinsă voluntar, în primul rând pentru plăcere și satisfacție, în timpul liber” (p. 3).

Recreerea este, de asemenea, un act sau o experiență, selectată de individ în timpul liber, pentru a satisface o dorință sau o dorință personală, în primul rând pentru propria sa satisfacție (Yukic, 1970).

În general, activitățile de agrement și recreere sunt văzute ca sinonime și complementare unele cu altele. De asemenea, evenimentele sportive sunt considerate ca parte integrantă a domeniului de agrement și recreere.

Cu toate acestea, definițiile de mai sus implică faptul că petrecerea timpului liber și recreerea sunt strâns legate între ele, acolo unde, strategic, nu s-ar putea gândi la una fără prezența altuia.

OBIECTIVE

Următoarele obiective constituie punctul central al acestei lucrări,

- Identificarea actualelor facilități de agrement și recreere din campusul KFUPM
- Evaluarea acestor facilități prin luarea de opinii și perspective ale utilizatorilor
- Examinați și proiectați opțiuni alternative de îmbunătățire împotriva inadecvării - instalațiilor de agrement și recreere existente.

REVIZUIRE DE LITERATURA

Universitatea, ca cea mai înaltă instituție de învățământ, are ca scop dezvoltarea mediului fizic pentru a facilita misiunea educațională. În paradigma de învățare, planificarea și dezvoltarea fizică cuprinde o parte pură a satisfacerii obiectivelor de învățare (Nelson, 2004; Kaiser, Godschalk și Chapin, 1995). Facilitățile fizice includ facilități de agrement și recreere care sunt în general recunoscute și acceptate ca componente importante în sistemul de învățământ superior (Brignall & Ballantine, 1996; Varco, 1996). Pentru ca facilitățile fizice să susțină misiunea educațională a oricărei instituții, există cinci principii pe care acestea trebuie să le îndeplinească (Kaiser & Klein, 2006; Kincaid, 1993),

- Instituțiile trebuie să dispună de facilități adecvate, referitor atât la disponibilitatea diferitelor facilități, cât și la furnizarea adecvată a fiecărei facilități și infrastructuri pentru a satisface cererea pentru aceasta. Facilitățile trebuie asigurate în mod corespunzător pentru a răspunde nevoilor tuturor membrilor societății instituționale.

Facilitățile ar trebui să fie furnizate la un nivel de calitate care să îndeplinească standardele stabilite pentru unitățile de învățământ. Instalațiile trebuie să îndeplinească cerințele de sănătate, siguranță, acces și alte cerințe ale codului.

Facilitățile și infrastructura ar trebui furnizate și configurate într-un mod flexibil pentru a se adapta creșterii și schimbării.

În general, facilitățile fizice ar trebui să fie bine integrate împreună și configurate pentru a crea un mediu propice învățării. Mediul trebuie să servească atât ca context pentru învățare, cât și ca parte a procesului de învățare, permițând activități și interacțiuni atât curriculare, cât și extracurriculare , și dotarea unui sentiment de „identitate de loc" și apartenență.

În cele din urmă, instituțiile trebuie să stabilească sisteme eficiente și eficiente de întreținere pentru a prelungi durata de viață a instalațiilor și pentru a sprijini utilizarea optimă a acestora.

Adecvarea (capacitatea) facilităților fizice și

The following are the key standards that can be used for judging leisure and recreation facilities in an institutional setting (Nelson, 2004; Poinsatte & Toor, 2001):

infrastructurii, în special ținând cont de creșterea universității în timp și de varietatea largă de nevoi și interes care trebuie să fie satisfăcute.

Calitatea facilităților în ceea ce privește îndeplinirea codurilor și standardelor stabilite pentru facilitățile educaționale, cum ar fi cele de siguranță , sănătate și acces pentru persoanele cu deficiențe fizice.

Extensibilitate și flexibilitate în configurație - este flexibil pentru a se adapta la schimbare. *Capacitatea de a sprijini misiunea universității în ceea ce privește predarea și învățarea* - sunt facilități concepute și configurate pentru a susține activitățile, interacțiunea și nevoile de socializare ale membrilor comunității universitare.

• *Planificare și management* - facilitățile trebuie să fie bine gestionate și întreținute pentru a le prelungi durata de viață și a permite rentabilitatea optimă a investiției.

METODOLOGIA CERCETĂRII

Această secțiune prezintă metodologia proiectului în două părți; prima parte trece în revistă sarcinile proiectului, iar a doua parte trece în revistă abordarea execuției sarcinii proiectului. Un total de 650 de chestionare autoadministrate sunt distribuite între membrii comunității KFUPM, inclusiv oficialii departamentelor în cauză (de exemplu, Comitetul planului general al KFUPM, Departamentul de proiecte și Departamentul financiar) de la KFUPM. Deși a întârziat puțin, dar rata de răspuns este foarte bună.

Sarcinile proiectului

Pentru a facilita atingerea obiectivelor proiectului , proiectul a fost împărțit în patru sarcini definite pentru a aborda obiectivele subliniate. Sarcinile sunt următoarele.

Sarcina 1. Cercetarea și documentarea facilităților de agrement și recreere disponibile în prezent utilizate de toate segmentele comunității universitare, - inclusiv profesorii, personalul, studenții și persoanele aflate în întreținerea acestora. Acestea includ identificarea și documentarea,

1. Locuri de joacă pentru copii existente
2. Facilități sportive și de recreere existente în campus și în afara acestuia
3. Toate facilităţile de agrement şi recreere ale studenţilor
4. Orice alte facilități de interacțiune socială, de agrement și recreere utilizate de comunitatea universitară

Sarcina 2. Evaluarea facilităților de agrement și recreere disponibile pentru a identifica nevoile de îmbunătățire,

1. Evaluarea facilităţilor de agrement şi recreere existente în ceea ce priveşte nevoia, disponibilitatea şi calitatea, luând în considerare orice alte criterii care decurg din practicile standard.
2. Stabilirea nevoii de imbunatatire a facilitatilor disponibile si de noi facilitati care sa satisfaca cerintele tuturor segmentelor comunitatii universitare

Sarcina 3. Pe baza rezultatului sarcinii 2, sintetizați și dezvoltați planuri alternative de îmbunătățire pentru facilitățile de agrement, recreere și sport din campus într-un mod care să răspundă nevoilor tuturor categoriilor de vârstă ale comunității universitare. Acestea includ,

1. Identificarea diferitelor căi alternative de acţiune pentru îmbunătăţirea facilităţilor pentru a satisface toţi membrii comunităţii
2. Evaluarea potențialului de implementare și a impactului diferitelor alternative
3. Dezvoltarea de alternative pentru - planuri integrate de îmbunătățire a instalațiilor de agrement și recreere care să răspundă nevoilor comunității.

Sarcina 4. Alegeți cel mai potrivit plan integrat de îmbunătățire alternativă și dezvoltați un plan de acțiune pentru implementare. Acestea sunt,

1. Compararea alternativei în planuri integrate de îmbunătățire şi selectarea celor mai potrivite pentru implementare
2. Perfecţionarea şi detalierea planului de îmbunătăţire a facilităţilor de agrement şi recreere
3. Propunere de plan de acțiune pentru implementarea alternativelor alese și rafinate

Abordarea execuției

Au fost adoptate o varietate de tehnici și abordări pentru a aborda sarcinile proiectului, după cum urmează:

1. Colectarea de materiale informative si documentare privind facilitatile de agrement si recreere existente;
2. Colectarea și analiza tuturor anchetelor, măsurilor și indicatorilor aferente desfășurate la KFUPM în ultimii cinci ani privind facilitățile și activitățile de agrement și recreere;
3. Revizuirea facilităților de interacțiune, agrement și recreere din materialele publicate pentru a stabili standarde globale în ceea ce privește ceea ce este furnizat, cantitatea și configurația adecvată;
4. Compararea facilităților de agrement și recreere ale KFUPM cu standardele globale în ceea ce privește ceea ce este disponibil, cantitatea și configurația pentru a identifica lacunele și zonele de îmbunătățire;
5. Desfășurați sesiuni structurate de consultare cu Comitetul Master Plan al KFUPM, Departamentul de proiecte și Departamentul financiar pentru a identifica atât constrângerile, cât și oportunitățile opțiunilor alternative de îmbunătățire dezvoltate;
6. Fonduri care urmează să fie alocate pentru îmbunătățirea serviciilor de asistență existente și pentru furnizarea viitoarelor servicii și facilități necesare;
7. Spații fizice disponibile pentru serviciile de suport necesare;
8. Dezvoltați și proiectați opțiuni alternative de îmbunătățire pe baza rezultatelor studiilor și consultărilor; şi
9. Elaborați un plan de acțiune pentru alternativele viabile selectate pentru a îmbunătăți facilitățile de agrement și recreere din campusul KFUPM

Tabelul 1. Disponibilitatea facilităților de agrement și recreere în campusul KFUPM

Facilități	Facilități disponibile în prezent
Teren de joacă pentru copii	Zone de joacă în locuința facultății
Facilități sportive	Stadionul Universității Terenuri de fotbal și de joacă în căminele studențești Terenuri de fotbal și de joacă în locuința facultăților
Facilități de recreere	Centru comunitar Centru de recreere pentru studenți
Trasee de jogging	Trasee informale de jogging în zona academică și locuințe pentru facultate
Domenii de adunare socială - și interacțiune	Nici unul

CONSTATĂRI ALE STUDIULUI

Facilități majore de agrement și recreere în campusul KFUPM

De la înființare, KFUPM își menține eforturile continue de a face viața comunității mai plină de viață și mai plăcută prin dezvoltarea de facilități standard de agrement și recreere. Cu toate acestea, unele dintre facilitățile necesare sunt absente sau inadecvate în comparație cu cererile agregate. Tabelul 1 oferă un rezumat al facilităților de agrement și recreere disponibile în comunitatea campusului.

Facilitățile de recreere sunt, de asemenea, legate de evenimente formale și informale care au loc în timpul sesiunii academice pe tot parcursul anului (Sanoff et al., 2001). Prin urmare, universitatea organizează o serie de evenimente sportive regulate în diferite momente, care sunt,

1. Sport recreativ; 2. Joaca de copii;
   3. Cursa anuală de 5 km (cunoscută în mod popular sub numele de Cupa Rectorului); 4. Plimbarea de 2 km; și v. Jocuri intercolegiale

Dimensiunea spațială a actualelor facilități de agrement și recreere de la campusul KFUPM

Deoarece acest studiu este preocupat de nevoile viitoare ale membrilor comunității KFUPM, este imperativ să se identifice facilitățile de agrement și recreere din spațiu cu acoperirea și capacitățile lor existente. Această lucrare găsește următorul inventar al facilităților actuale de agrement și recreere din campus, împreună cu spațiile alocate fiecăreia dintre aceste facilități, așa cum sunt prezentate în tabelele 2 și 3.

Evaluarea facilităților actuale de agrement și recreere: perspectivele utilizatorului

Evaluarea parcurilor și a zonelor verzi

Adecvarea parcurilor și a zonelor verzi este evaluată prin luarea opiniilor utilizatorilor prin intermediul unui chestionar. Aproximativ 28% din respondenți menționează că parcurile și facilitățile de agrement KFUPM le satisfac nevoile, în timp ce 42% sunt nemulțumiți și 30% au rămas neutre. 84% dintre respondenți ar dori să folosească parcul de agrement cel puțin o dată pe săptămână dacă acesta este disponibil în campusul

Table 2. Inventory of current campus leisure and recreation facilities at KFUPM

Location	Facilities
Building 11	Consists of one handball court, 3 basket ball courts, 3 volley ball courts, taekwando room, judo room, 4 squash court, 2 table tennis room, a recreation swimming pool, 10 badminton courts, lockers and bathrooms for student to change.
Building 36 & 33	Consist of a football pitch, athletic tracks, physical education office with training rooms, physiotherapy room, stores, lockers and bathrooms for student to change. Consists of indoor swimming pool,4 squash courts, weight lifting room, circle training room, 5 lawn tennis courts, 3 table tennis courts, 1 handball court,3 five aside football courts, 4 volley ball courts, 4 basket ball courts, 4 badminton courts, 2 FIFA standard football pitches one with light and the other without light.

universitar, în timp ce mai puțin de 3% răspund să-l folosească mai puțin de o dată pe lună sau niciodată.

Table 3. Current spaces allocated for leisure and recreation facilities at KFUPM

Name of the buildings		**Area (Sq. m.)**	**Total Area (Sq. m.)**
BLDG 09 (Academic Building)			
	Plateau Level	696.00	
	Mezzanine Level	109.28	
	Second Floor Level	1172.00	1977.28
BLDG 39 (Physical Education Centre)			
	Lower Floor	1894.00	
	Upper Floor	146.00	
	Tennis court	3415.00	
	Volley Ball	2149.37	
	Practice Area	372.16	
	Foot Ball	10670.38	
	Six A Side Soccer	2488.50	
	Hand Ball	1679.75	22815.26
BLDG 29 (Families Recreation Centre)			
	Ground Floor	4750.00	
	First Floor Plan	608.00	5358.00
	Swimming Pool	3405.20	
	Playing Court	3603.32	
Sport facilities in Farooq Court		700	
Sport facilities in Ferdaws Court		861	8569.52

Un număr mare de sugestii sunt primite cu privire la caracteristicile recreative dorite într-un viitor parc care sunt importante pentru planificarea și dezvoltarea viitoare . Aceste caracteristici sunt: 77% dintre respondenți doresc zone cu iarbă; 64 la sută din leagăne, tobogane, cadre de cățărat etc.; 63 la sută vor să aibă o cafenea; 62 la sută doresc un lac și/sau elemente de apă; 59 la sută este pentru zonele de picnic și grătar; iar 57 la sută ar dori să aibă un alt restaurant în campusul KFUPM.

Evaluarea terenului de joacă pentru copii

Peste 90 la sută din respondenți afirmă că parcurile și zonele de joacă sunt foarte importante pentru copiii lor. Acest lucru este nu numai pentru relațiile lor zilnice, ci și pentru creșterea lor mentală sănătoasă. Cu toate acestea, o mare parte a rezidenților campusului (adică, 52 la sută) nu sunt mulțumiți de prevederile existente pentru parcuri și locuri de joacă.

Evaluarea facilităţilor sportive

Respondenții sunt mulțumiți de faptul că terenurile de joacă din diferite cartiere rezidențiale și stadionul central au program regulat pentru diferite sporturi și facilități de accesorii adecvate, inclusiv sală de sport, piscină etc. La început, stadionul avea o singură intrare provocând probleme de mișcare a oamenilor în cadrul diferitelor evenimente (de exemplu, sport și ceremonia de absolvire etc.).

Evaluarea facilităţilor de recreere

Centrul de agrement al Facultății

Există un centru de recreere cunoscut sub numele de „Centrul comunitar KFUPM”, care este conceput pentru facultăți și personal și membrii familiei acestora. Evaluarea utilizărilor centrului comunitar se bazează pe un sondaj de 650 de persoane.

Un total de 186 (74 la sută) de bărbați și 176 de femei (adulți) (79 la sută) folosesc centrul comunitar în mod regulat. Aceste cifre indică gradul lor ridicat de interes pentru centrul comunitar ca fiind una dintre cele mai importante facilități din campus. Acesta este, de asemenea, unul dintre cele mai plăcute și de adunare (sociale) locuri după casele lor, reflectând în faptul că aproape 79% bărbați și 74% copii de sex feminin folosesc centrul comunitar zilnic.

Evaluarea cantitativă a Centrului Comunitar

Pentru evaluarea cantitativă a centrului comunitar KFUPM, unele criterii sunt concepute în prealabil. Rezultatele acestei evaluări sunt ilustrate mai jos,

- 53 la sută dintre respondenți declară că sunt mulțumiți de dotările Centrului Comunitar , în timp ce 27 la sută nu sunt mulțumiți.
- 67 la sută sunt mulțumiți de programul de deschidere al Centrului comunitar, în timp ce 14 la sută nu au fost de acord.
- 60% dintre utilizatorii Centrului sunt mulțumiți de serviciile și facilitățile oferite de Centru, iar 21% îl consideră slab
- Un număr covârșitor de respondenți (85 la sută) afirmă că centrul comunitar ar trebui să ofere servicii și facilități pentru diferite cohorte de vârstă și gen. De asemenea, 69 la sută dintre oameni declară că centrul comunitar ar trebui să ofere mai multe programe de recreere, educație și sport , în timp ce 31 la sută nu au menționat nimic despre suficiență, deoarece nu oferă nicio sugestie specifică de îmbunătățire.

La întrebarea care sunt programele/serviciile pe care ar trebui să le ofere centrul comunitar, cele mai solicitate servicii sunt: excursii și vizite în locuri istorice și importante (61 la sută), cursuri de limbă (55 la sută), programe de fitness și de slăbire (52 la sută), cursuri de informatică și tehnologie (49 la sută), programe de vară (48 la sută), studii islamice (4 la sută), programe culturale (45 la sută).

Aproximativ 57 la sută dintre respondenți sunt interesați să închirieze săli și servicii ale centrului comunitar pentru a organiza petreceri private, nunți etc., în timp ce 44 la sută nu sunt interesați să folosească aceste facilități.

În mod similar, 57 la sută doresc să împrumute articole, cum ar fi covoare, mese, scaune, iluminat etc. de la centru pentru a organiza petreceri private la casele lor, în timp ce 43 la sută nu și-au exprimat niciun interes.

Respondenții care declară că nu folosesc niciodată centrul comunitar sunt întrebați motivele acestuia. 60 la sută sunt de părere că nu au niciun interes, în timp ce 55 la sută spun că nu oferă serviciile și facilitățile necesare sau nu știu suficient despre Centrul comunitar. De asemenea, mai puțin de 50% dintre respondenți menționează că nu există informații adecvate sau actualizate cu privire la ceea ce este disponibil la centrul comunitar , ceea ce îi face să nu conștientizeze potențiala utilizare a acestuia.

Peste 83% dintre respondenți susțin că serviciul de bibliotecă la centru este foarte important și aproximativ 66% dintre ei folosesc biblioteca frecvent (de cel puțin mai mult de 10 ori pe an). Cu toate acestea, 23% răspund că merg la bibliotecă o dată sau de două ori pe an. Dar majoritatea utilizatorilor bibliotecii (69 la sută) recomandă pentru mai multe cărți. Dintre aceștia, 49 la sută doresc mai multe cărți pentru copii, 47 la sută vor mai multe reviste și aproximativ 35 la sută vor mai multe bestselleruri, ziare, jucării educaționale și computere pe internet.

Evaluarea calitativă a Centrului

Comunitar

Un număr mare de respondenți ar dori să aibă piscine mai bune la centrul comunitar și ar dori ca piscina să fie disponibilă toată ziua și mai târziu seara, în special vara. În special, mulți respondenți își exprimă îngrijorarea cu privire la orele de închidere la începutul după-amiezii. Mai mult, au fost făcute un număr destul de mare de comentarii cu privire la problemele cu care se confruntă unii utilizatori ai bazinului pentru femei, în special atitudinea personalului. Mai mult, mulți rezidenți solicită renovarea zonelor piscinei și a vestiarelor și a mobilierului nou de lângă piscină să înlocuiască obiectele vechi și deteriorate.

Colecția bibliotecii de cărți pentru copii și ficțiune contemporană pentru adulți, în special opere literare și bestselleruri, ar trebui extinsă. În plus, există o cerere pentru mai multe ziare și reviste. Ar trebui investigată posibilitatea furnizării de jucării educaționale cu împrumut, deoarece un număr semnificativ de rezidenți ar dori acest serviciu. Mulți respondenți au comentat cu privire la starea proastă a multor facilități și echipamente, inclusiv multe articole de exercițiu rupte sau deteriorate, și a pistei de bowling. Diverși respondenți au sugerat că cantina ar trebui îmbunătățită atât în ceea ce privește calitatea, selecția alimentelor, cât și decorul. O serie de rezidenți exprimă o nevoie puternică de a oferi - cursuri de arabă și unii au subliniat beneficiile pe care le oferă expatriații, nu doar pentru a vorbi arabă, ci și pentru a înțelege cultura locală și islamul. Unii respondenți afirmă că taxele efectuate pentru împrumutul de articole, cum ar fi mingile, ar trebui să fie întrerupte, deoarece creează o impresie greșită. În cele din urmă, mulți respondenți au felicitat Universitatea pentru că le-a oferit șansa de a-și exprima opiniile cu privire la nivelul de satisfacție față de centrul comunitar și facilitățile de agrement prin acest studiu (Figura 1).

Evaluarea Centrului de Recreere Studentesc

Nu există un anumit centru comunitar sau de recreere pentru studenți, dar există în mare parte toate facilitățile necesare, cum ar fi sală de sport, piscină, stadion, terenuri de joacă, cantină etc. în diferite locuri ale universității. 90 la sută dintre respondenți sunt mulțumiți de aceste facilități, dar ridică întrebări despre întreținere, care, în multe privințe, este slabă. De exemplu, odată ce orice echipament nu funcționează, este nevoie de mult timp pentru a-l reopera, chiar și uneori rămâne nefuncțional timp de 2-3 ani, ca și cum ar fi abandonat.

Evaluarea traseelor de jogging

În cadrul KFUPM există o rețea lungă de trasee de jogging pentru rezidenții universității. Mulți oameni, inclusiv femei și copii, folosesc această rețea pentru fiecare plimbare zilnică, în special ca exercițiu zilnic

Figura 1. Răspunsurile rezidenților cu privire la gradul de satisfacție al centrului comunitar în satisfacerea nevoilor familiei



noaptea când vremea este confortabilă. 85% dintre respondenți spun că experiența lor de plimbare în diferite cartiere KFUPM nu este foarte plăcută, deoarece adesea bucăți mici de pahare, baston, sticle, hârtie etc. se găsesc ici și colo de-a lungul traseului de jogging. Acest lucru se datorează faptului că nu există cutii de gunoi

de-a lungul traseului lung. Prin urmare, în timp ce merg pe jos, cei mai mulți dintre joggeri sunt obligați să arunce pachete cu suc, cutii, hârtii, pahare etc. în și în jurul traseului.

CE SE ÎNVĂȚĂ DIN CONSTATĂRI?

Pe baza rezultatelor sondajului cantitativ și calitativ, există trei domenii importante în care centrul comunitar ar trebui să acorde mai multă atenție utilizării eficiente a acestor facilități care se află pe lista cererii mari și mai frecvent utilizate de membrii comunității. Acestea sunt:

Piscina Centru Comunitar

Constatările sugerează că timpul de funcționare existent al piscinei trebuie extins pentru a servi mai bine membrii comunității. Piscina necesită o întreținere mai bună în special în ceea ce privește pardoseala (are nevoie de înlocuire și revopsit) pentru a depăși vătămările evitabile ale utilizatorilor și, de asemenea, pentru a îmbunătăți estetica piscinei. Utilizatorii piscinei ar trebui să fie rugați să nu se răsfete cu fumatul, mâncarea și băutura lângă piscină, deoarece acest lucru va strica atmosfera și va crea probleme pentru alți utilizatori. În plus, copiii cu vârsta sub 12 ani nu ar trebui să aibă voie să folosească piscinele nesupravegheate. Controlul copiilor la piscină este responsabilitatea părinților respectivi și este esențial să se păstreze orare specifice pentru înotătorii obișnuiți, atât dimineața, cât și seara, pe o perioadă de 2 ore când nu va fi permis accesul copiilor în piscine. Cu toate acestea, copiii cu vârsta peste 12 ani pot fi acceptați, deoarece nu prezintă nicio pacoste sau probleme altor utilizatori. În fine, doamnele ar trebui să respecte codul vestimentar impus de Universitate.

Cantina de la Centrul Comunitar

După preluarea conducerii cantinei de către Departamentul Servicii Alimentare KFUPM, calitatea alimentelor servite s-a deteriorat considerabil. Nu există o varietate de produse disponibile și este oferit un meniu limitat. În plus, cantina nu este deschisă dimineața, adică băuturi răcoritoare nu sunt disponibile pentru membrul care vine dimineața. Prin urmare, respondenții consideră cu tărie că serviciile de catering la cantină ar trebui să fie predate operatorilor privați pentru a oferi alimente de mai bună calitate și pentru a satisface diferitele gusturi și cerințe ale utilizatorilor. Acest lucru va atrage un număr mare de persoane care vizitează centrul și, de asemenea, va oferi utilizatorilor un meniu mai variat și mai extins.

Biblioteca Centrului Comunitar

Această lucrare afirmă că biblioteca din centrul comunitar este bine folosită de membrii comunității. Dar lipsesc cărțile noi atât pentru copii, cât și pentru adulți. Colecția existentă de cărți ar trebui să fie complet renovată și un număr mare de cărți noi ar trebui adăugate la colecție. În special, ar trebui achiziționate noi opere literare ale unor autori de seamă și ar trebui să fie luate ca un proces continuu. Din această perspectivă, bibliotecarul ar trebui invitat la o ședință a comitetului pentru a obține mai multe informații despre colecțiile existente și necesitatea unor noi completări. Mai mult, membrii facultății de la centrul de limbă engleză ar trebui contactați pentru a obține informații specifice despre cărțile potrivite în limba engleză care urmează să fie achiziționate pentru biblioteca centrului și - membrii facultății de la Departamentul de Islamică și Arabă pentru a adăuga mai multe lucrări literare în arabă, inclusiv texte religioase, precum și cărți de povești și alte lucrări. Nu numai că, directorul școlii KFUPM ar putea fi contactat pentru a obține feedback-ul său cu privire la achiziționarea de cărți

destinate copiilor atât în arabă, cât și în engleză. Biblioteca ar trebui să aibă o colecție de cărți eclectică, internațională și contemporană.

Deoarece biblioteca centrului comunitar funcționează direct sub controlul Bibliotecii principale KFUPM, decanul Afacerilor Bibliotecii ar putea juca un rol vital în furnizarea bibliotecii centrului cu o colecție mai bună de cărți și reviste.

Scenariul facilităţilor de agrement şi de agrement împotriva structurilor construite şi dezvoltării resurselor umane

A fost efectuată o evaluare internă a actualelor facilități de agrement și recreere cu privire la adecvarea și nevoile viitoare. Toate anchetele, măsurile și indicatorii aferente desfășurați la KFUPM cu privire la serviciile de recreere și agrement au fost investigate și analizate amănunțit. Mai mult, pentru a compensa informațiile indisponibile, autorii au efectuat interviuri personale cu personalul cheie al KFUPM la toate nivelurile de management legate de următoarele facilități de recreere și agrement. Rezultatele acestor sondaje sunt prezentate în Tabelele 4 și 5, împreună cu informații despre „ce s-ar putea face” împotriva deficiențelor.

FACȚIA NECESITĂȚILOR VIITORULUI: ANALIZA NEVOILOR-GAP-UL

Extrapolând KFUPM Populația pentru anul 2010

Planificarea instalațiilor pentru o zonă necesită studiul, analiza și prognoza populației acesteia. Acest lucru poate fi realizat prin analiza naturii și ratelor modificărilor trecute ale populației zonei, împreună cu o evaluare atentă a efectelor probabile ale factorilor mai influenți pentru a oferi indicii valoroase despre dimensiunea viitoarei populații. Planificatorii folosesc mai multe abordări pentru a prognoza populația viitoare - (Guo, 2002; Tolley, 1997). Prognoza populației studenților de la KFUPM se poate face prin

Table 4. Status of leisure and recreation facilities against 'built structures ' in KFUPM

Current Problems	What could be done?
Need to have a couple of tennis courts (perhaps, close to Ferdaws/ Nakheel courts) outside community Centre.	
Lack of recreational facilities for teenage kids and girls as most facilities in community centre are for boys as such including girls in those plans is necessity	
Need to equip community centre with a modern look	
Need to provide shading in the shallow side of the pool to avoid children getting sunstroke, especially during hot and humid summer months.	
Need to install at least one more toys area on the right hand side of Nuzha Residential area	Introduce additional play areas including games, toys, etc., for the children.
Need for new books especially for children in community centre library.	
Need for proper fencing of children of playground close to the main road in Ferdaws court. Additional playgrounds with grasses should be provided in Ferdaws court where more than 60 percent of the KFUPM community members reside. By creating additional playgrounds for children far away from the main roads, small children can play care-free.	Install hedges instead of fences around the play areas where games and toys have been recently commissioned. Introduce appropriate playground in Ferdaws court
Need for women sport centre which will benefit them both physically and mentally. They will have the option to spend their leisure time by playing different sorts of sports.	

„extrapolarea tendințelor ”. Această abordare examinează tendințele și

Table 5. Status of leisure and recreation facilities against 'human resource development

Current Problems	What could be done?
Need for ladies activity group to be listed under the community centre heading. It would be better if there is a separate link under community centre where ladies can access directly.	
The need to improving the community centre and the services, to make it more attractive to kids, youth, and families by organizing activities such as for the weekends, summer programs, etc. that are appealing to the community.	
Need for KFUPM swimming instructors to use the pool facilities to teach children swimming lessons with affordable charges and adhere to community centre's rules and regulations.	Draw up suitable programs to be conducted in the community centre for the current academic year by contacting the Physical Education teachers at KFUPM school as well as by meeting with children living on campus to seek their views. The committee also recommends paying suitable amount to the physical education teachers from the schools for their efforts in designing suitable programs for the children and also for their supervisory work for implementing such programs.
Need to stop restriction of certain staffs and their families to get access to the community centre.	Allow access to the community centre by the University employees (together with their dependents) with Grade #10 and above, irrespective of whether they live on Campus or outside of the Campus.
Need to abolish (SR 2) fees per game introduced at the recreation centre, considering children that will like to play different games. It will be too much for a child's budget if he wants to play three or four games a day during the vacation.	
Need for more sport and kids channels on TV.	Some new sport channels, which are available free of charge, should be included in the sport channel package of the University.
Need for a coach to give continuous training courses for children in the recreation centre or in building 10 or others.	

le extinde în viitor. Conform lui Guo (2002), extrapolarea se poate baza pe judecată, linii care se potrivesc vizual cu datele de pe hârtie milimetrată sau prin formule matematice. Extrapolarea tendințelor este unul dintre cele mai simple mijloace de extrapolare a tendințelor trecute în ceea ce privește dimensiunea populației prin grafic. Pentru această prognoză se aplică modelul de schimbare geometrică sau exponențială. Acest model presupune că cantitatea de creștere a populației într-un timp este proporțională cu dimensiunea populației la începutul perioadei. Rata de creștere rămâne aceeași pentru fiecare perioadă și adaosul absolut la populație devine din ce în ce mai mare cu fiecare perioadă care trece, deoarece rata se aplică unei populații din ce în ce mai mari. În acest model geometric sau exponențial rata este constantă, în timp ce în modelul liniar este cantitatea de creștere care este constantă pentru fiecare perioadă.

Forma modelului geometric este:

$$P_{t+n} = P_t (1 + r)^n$$

unde P_{t+n} = dimensiunea estimată a populației într-un an viitor, n este unitățile de timp dincolo de anul de bază t, r = este rata de creștere pe unitatea de timp.

Prin conversia modelului geometric într-o formă logaritmică echivalentă:

$$\text{Log } P_{t+n} = \text{Log } [P_t * (1 + r)^n]$$

$$= \text{Log } P_t + n\text{Log } (1 + r)$$

Relaționarea formei logaritmice cu forma ecuației liniare generale

$y = a + bx$

Apoi

$y = {}^{Lo}g\ P\ t{+}n$

$a = \text{Log } P_t$

$n = x$

b = constantă (putem obține *b* prin reprezentarea *log P* în *timp)*

Extrapolând înscrierea în 2010 a studenților KFUPM

Populația studenților KFUPM în perioada 2001-2006 este prezentată în Tabelul 6, în timp ce graficul populației logaritmice a proiectului (log P) în raport cu unitățile de timp (n) pentru studenții KFUPM este ilustrat în Figura 2.

$\text{Log } P_t = 3{,}735279$ (log de 5436)

b = 0,0066 din graficul de mai sus

Înlocuind această valoare în modelul geometric

Tabel 6. Populația studenților KFUPM în perioada 2001-2006

An	Interval = n	Populație = P	log P
2001	1	5436	3,735279
2002	2	5366	3,729651
2003	3	5585	3,747023
2004	4	5823	3,765147
2005	5	5906	3,771293
2006	6	5664	3,753123

$${}^{Lo}g\ {}^{P}2010 = {}^{Lo}g\ {}^{P}t\ {}^{+\,nLo}g\ {}^{(1+r)}$$

$= 3{,}735279 + n\ 0{,}0066$

Prin urmare

$\text{Log } (1 + r) = 0{,}0066$

$1 + r = 10^{0'0066}$ dacă $10^{0'0066} = 1{,}015313$

Apoi

$1 + r = 1{,}015313$

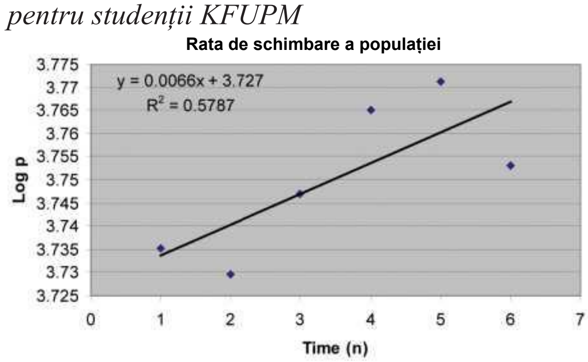
$r = 1{,}015313 - 1 = 0{,}015313$ este rata de creștere a populației pentru înscrierea la licență KFUPM

Populația prognozată poate fi obținută prin introducerea ratei de creștere a populației de mai sus în următoarea formulă: $P_{t+} = P_t (1 + r)^n$

$P_{2010} = 5436 * (1{+}0{,}015313)^{10} = 6328{,}181$

Prin urmare, populația prognozată de studenți sub absolvenți la KFUPM până în 2010, dacă toate condițiile rămân aceleași, va fi de 6328 de studenți.

Figura 2. Graficul populației logaritmice a proiectului (log P) față de unitățile de timp (n) pentru studenții KFUPM



Extrapolând înscrierea în 2010 a studenților absolvenți KFUPM

Populația absolvenților KFUPM în perioada 2001-2006 este prezentată în Tabelul 7, în timp ce graficul populației logaritmice a proiectului (log P) în raport cu unitățile de timp (n) pentru - studenții absolvenților KFUPM este ilustrat în

Figura 3.

Log P_t = 2,357935 (log de 228)

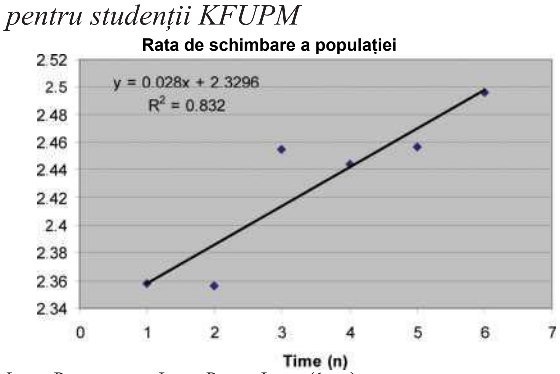
b = 0,028 *din grafic* Figura 11 (y = 0,028x + 2,3296)

Înlocuind această valoare în modelul geometric

Tabel 7. Populația studenților absolvenți ai KFUPM în perioada 2001-2006

An	Interval = n	Populație = P	log P
2001	1	228	2,357935
2002	2	227	2,356026
2003	3	285	2,454845
2004	4	278	2,444045
2005	5	286	2,456366
2006	6	313	2,495544

Figura 3. Graficul populației logaritmice a proiectului (log P) față de unitățile de timp (n) pentru studenții KFUPM



$^{Lo}g\ ^{P}2010 = {}^{Lo}g\ ^{P}t\ ^{+ nLo}g\ ^{(1 + r)}$

= 2,3579 + n 0,028

Prin urmare

Log (1 + r) = 0,028

1 + r = $10^{0,028}$ dacă $10^{0,028}$ = 1,066596

Apoi

1+ *r* = 1,066596

r = 1,066596 - 1 = 0,066596 este rata de creștere a populației absolvenților înscriși în KFUPM

Populația prognozată poate fi obținută prin introducerea ratei de creștere a populației de mai sus în următoarea formulă: $P_{t+} = P_t (1 + r)^n$

P_{2010} =228*(1+0,066596) ^{10} = 463,3768

Prin urmare, populația prognozată de studenți absolvenți de înscriere la KFUPM până în 2010, dacă toate condițiile rămân aceleași, va fi de 463 de studenți.

Extrapolând înscrierea în 2010 a studenților absolvenți cu normă parțială KFUPM

Populația studenților absolvenți KFUPM cu frecvență redusă în perioada 2001-2006 este prezentată în Tabelul 8, în timp ce graficul populației logaritmice a proiectului (log P) în raport cu unitățile de timp (n) pentru studenții absolvenți KFUPM cu frecvență parțială este ilustrat în Figura 4.

Log P_t = 2,390935 (log de 246)

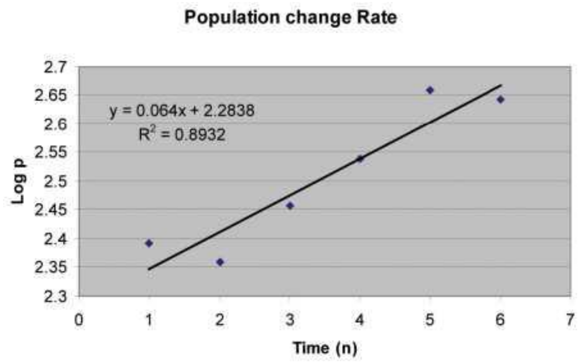
b = 0,064 *din graficul fig 1.4*

Înlocuind această valoare în modelul geometric

Tabel 8. Populația studenților absolvenți KFUPM cu frecvență redusă în perioada 2001-2006

An	Interval = n	Populație = P	log P
2001	1	246	2,390935
2002	2	229	2,359835
2003	3	286	2,456366
2004	4	345	2,537819
2005	5	456	2,658965
2006	6	440	2,643453

Figura 4. Graficul populației logaritmice a proiectului (log P) în raport cu unitățile de timp (n) pentru studenții absolvenți KFUPM cu frecvență redusă



Log P $_{2010}$ = Log P $_t$ + nLog (1 + r)

= 2,390935 + n 0,064

Prin urmare

Log (1 + r) = 0,064

1 + r = 10 $^{0'064}$ dacă 10 $^{0'064}$ = 1,158777

Apoi

1+ *r* = 1,158777

r = 1,158777 - 1 = 0,158777 este rata de creștere a populației absolvenților cu normă parțială înscriși în KFUPM

Populația prognozată poate fi obținută prin introducerea ratei de creștere a populației de mai sus în următoarea formulă: $P_{t+} = P_t (1 + r)^n$

P_{2010} =246 * (1+0,158777) ^{10} = 1073,826

Prin urmare, dacă toate condițiile rămân aceleași, populația prognozată de studenți absolvenți cu frecvență redusă la KFUPM până în 2010 va fi de 1074 de studenți.

Extrapolând înscrierea în 2010 a facultății și a personalului KFUPM

Populația profesorilor și a personalului KFUPM în perioada 2001-2005 este prezentată în Tabelul 9, în timp ce graficul populației logaritmice a proiectului (log P) în raport cu unitățile de timp (n) pentru profesorii și personalul KFUPM este ilustrat în Figura 5.

Jurnalul P $_{2005}$ = 3,345178 (jurnal de 2214)

b = 0,0067 *din graficul fig. 1.5*

Înlocuind această valoare în modelul geometric

^{Lo}g ^{P}2010 = ^{Lo}g ^{P}t $^{+ nLo}$g $^{(1 + r)}$

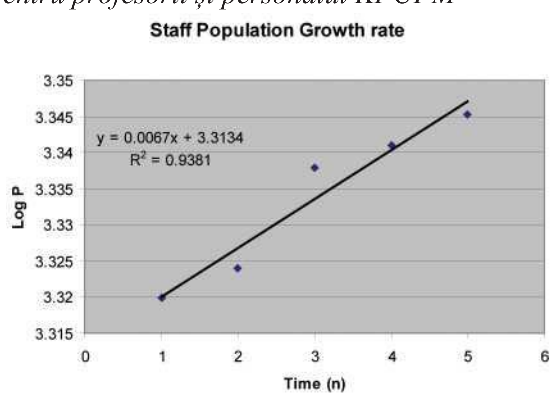
= 3,345178 + n 0,0067

Prin urmare,

Tabel 9. Populația facultății și a personalului KFUPM în perioada 2001-2005

An	Inter val = n	Numărul total de personal Populația pe an	log P
2001	1	2089	3,319938
2002	2	2109	3,324077
2003	3	2177	3,337858
2004	4	2193	3,341039
2005	5	2214	3,345178

Figura 5. Graficul populației logaritmice a proiectului (log P) față de unitățile de timp (n) pentru profesorii și personalul KFUPM



Log (1 + r) = 0,0067

$1 + r = 1O^{0} - ^{0067}$ dacă $1O^{0} - ^{0067} = 1,015547$

Apoi

1+ *r* = 1,158777

r = 1,158777 - 1 = 0,015547 este rata de creștere a populației personalului și a profesorilor din KFUPM

Populația prognozată poate fi obținută prin introducerea ratei de creștere a populației de mai sus în următoarea formulă: $P_{t+n} = P_{t}(1 + r)^{n}$

$P_{2010} = 2214 * (1+0,015547)^{5} = 2391,541$

Prin urmare, populația estimată de cadre facultăți și membri ai personalului de la KFUPM până în 2010, dacă toate condițiile rămân aceleași, va fi de 2392 de cadre și cadre de facultate.

PREVIZARE A FACILITĂȚI DE AGREMENT ȘI RECREARE

Scopul acestei analize este de a determina suficiența spațiilor existente alocate diverselor - servicii de agrement și recreere la KFUPM în

Tabelul 10. Rezumatul populației extrapolate pentru toate forțele de muncă KFUPM până în 2010

SN	Tip	Populația extrapolată
1	Studenți absolvenți (GS)	435
2	Studenți de licență (SUA)	6328
3	Studenți absolvenți cu fracțiune de normă (PTGS)	1074
4	Facultatea și personalul (F/S)	2392

pentru a identifica nevoile și lacunele. Înmulțirea populației extrapolate și a LOS adecvat (nivelul cerințelor de serviciu) poate obține nevoile proiectate pentru fiecare dintre facilități și servicii. Un rezumat al populației extrapolate pentru toate forțele de muncă KFUPM până în 2010 este prezentat în Tabelul 10.

Nevoile proiectate ale spațiilor de recreere KFUPM

Cea mai aplicabilă orientare a fost găsită în University Space Planning (Breither & Schillinger, 1996). Ei au introdus o metodă pentru a calcula nevoile de spațiu de recreere separat de activitatea de instruire. Ei presupun că 12,1 ASF net de spațiu de recreere ar trebui să fie furnizate pentru fiecare student de licență și aceeași cantitate de spațiu să fie pusă la dispoziție pentru 25 la sută dintre studenții absolvenți, deoarece în mod normal nu participă la fel de intens la recreere; de asemenea, 12,1 ASF de persoană ar trebui să fie disponibile pentru 15 la sută din personalul academic și non-universitar.

- Spații de agrement pentru profesori/personal
- Spații de recreere proiectate pentru profesori și personal = [15% SSOFF CAMPUS + RF/S] * 12,1 ASF Unde 15% SSOFF CAMPUS = Personal care rămâne în afara campusului și RF/S = Facultatea rezidentă/personalul din campus
- Populația totală de personal estimată până în 2010 = 2392

În anul 2005, facultăți/personal rezidenți din campus este egal cu 891, în timp ce populația totală facultăți/personal este egală cu 2214

Prin urmare,

Când populația facultăților și a personalului va fi de 2392 în 2010; Facultatea/Personalul din campus este de așteptat să fie egal cu 2392 * 891/2214 = 963

Pentru planificarea spațiului de recreere = 963 * 4 = 3852 unde 4 este dimensiunea medie a familiei pentru întregul rezidenți din campus

Personal care rămâne în afara campusului = Populația totală estimată a personalului - Personal estimat pe cam pus = 2392 - 963 = 1429

15% SSOFF CAMPUS = 0,15*1429 =214

Spațiu de recreere proiectat pentru profesori/personal = [214 + 3852] * 12,1 ASF per persoană = 46198,6 GSF egal cu 4570,5 M2 (metri pătrați)

Spații de recreere pentru studenți

Spațiu de recreere proiectat pentru studenți = [TUG + TGS + 15% PTGS] * 12,1 ASF

Spațiu de recreere proiectat pentru studenți = [6328+ 435 + 161] * 12,1 ASF de persoană = 83780 GSF egal cu 7783,2 M2 (metri pătrați)

Nevoile proiectate ale spațiilor sportive KFUPM

Spații Sportive pentru Facultate/Personal

- Spații sportive proiectate pentru profesori și personal = [214 + 3852] * 4,9175 ASF = 19994,5 GSF egal cu 1857,4 M2 (metri pătrați)
- Student Athletic Spațiu în aer liber
- Spații sportive proiectate pentru studenți = [6328 + 435 + 161] * 4,9175 ASF = 34049 GSF egal cu 3163,1 M2 (metri pătrați)

Decalaj spațial în facilitățile de agrement și recreere

Un rezumat al nevoilor de spațiu și al decalajului pentru facilitățile de agrement și recreere ale KFUPM sunt prezentate în Tabelul 11.

Se vede că până în 2010 spaţiul destinat facilităţilor de agrement şi recreere ale studenţilor va lipsi cu 5805,9 mp. care ar trebui furnizate în regim de urgență (a se vedea anexa pentru acțiunile care trebuie întreprinse de administrația KFUPM și costurile corespunzătoare).

Gândirea la OPȚIUNI ALTERNATIVE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE: O PROVOCAȚĂ DE GANDIRE

Facilitățile de agrement și recreere oferă o cale de dezvoltare a indivizilor sănătoși și sociali, precum și a unei comunități puternice, care are interacțiuni puternice între membrii săi componente. Această lucrare sugerează că facilitățile sportive disponibile în campus pentru profesori, personal și studenți sunt adecvate din punct de vedere al dotărilor și cantității. Totuși, calitatea acestor servicii necesită îmbunătățirea întreținerii regulate și adecvate *(abordare de întreținere preventivă).* Facilitățile de recreere

Table 11. Need-gap analysis of KFUPM leisure, recreation and sport

Services	**Students**			**Faculty & Staff**		
	Current Space $[m^2]$	**Projected Space $[m^2]$**	**Deficiency $[m^2]$**	**Current Space $[m^2]$**	**Projected Space $[m^2]$**	**Deficiency $[m^2]$**
Leisure & Recreation	1,977.3	7,783.2	- *5805.9*	5358	4570.5*	Non
	22,815.3	3,163.1	Non	8569.5	1857.4*	Non

* Leisure, recreation and sport facilities for faculty and staff do not lack enough space but they extremely lack quality, organization, management and immense of unused and underutilized spaces

pentru studenți, pe de altă parte, necesită amenajări și îmbunătățiri majore și par să lipsească atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ.

Unele servicii de catering și materiale educaționale , ziare și reviste sportive și posturi de internet sau posturi TV ar trebui să fie furnizate în aceste servicii și facilități. Ar trebui introdus un nou sistem de operare și management al facilităților sportive pentru a permite utilizarea maximă a serviciilor. Pe baza evaluării calitative a actualelor facilități de agrement, recreere și sport, au fost stabilite zone de îmbunătățire care necesită atenție imediată și planificare strategică pentru dezvoltarea fizică,

1. Este nevoie de modernizarea facilităților din centrul comunitar pentru a face din acesta un centru central de agrement și recreere pentru rezidenții campusului, atât din punct de vedere social, cât și cultural. Centrul ar trebui să fie proiectat și echipat nu numai pentru a servi copiilor, tinerilor și persoanelor de vârstă mijlocie, ci și membrilor în vârstă. Nevoile lor ar trebui luate în considerare și integrate în planul și designul strategic;
2. Este nevoie de trasee extinse și bine echipate pentru mers pe jos și jogging atât în zonele studenților, cât și în cele ale facultăților;
3. Există o lipsă semnificativă de zone sociale pentru interacțiunea din timp în timp în campus și pentru a fi socializat și a avea câteva discuții revigorante pentru a vă scăpa de viața de zi cu zi agitată și stresantă. În interiorul campusului ar trebui să fie proiectat un spațiu deschis cu zone mai verzi, umbrire, facilități de grătar și altele asemenea, astfel încât comunitatea să poată petrece timp de calitate în afara casei;
4. Există spații exterioare foarte minime asemănătoare unui parc în zona academică, unde facultățile și studenții se pot reuni în timpul pauzei;
5. Este nevoie de parcuri active în zonele studenților și facultăților, inclusiv perspective de cafenele, restaurante fast-food, aranjamente umbrite, etc. în astfel de parcuri, care vor oferi o platformă bună pentru interacțiune și activități sociale;
6. Din centrul comunitar ar trebui luate inițiative pentru a aranja excursii educaționale și vizite de vizitare a locurilor istorice și importante din Arabia Saudită. Aceasta va lărgi orizontul cunoştințelor și experienței; şi
7. Există perspective de a introduce o competiție anuală intercolegială pentru studenți în moduri care să reunească întreaga comunitate în timpul pauzei de la jumătatea semestrului.

REFERINȚE

Alexander, K. (1996). *Facilities management: Teorie și practică.* New York, NY: Taylor și Francis. doi:10.4324/9780203475966

Amaratunga, D., Baldry, D. și Sarshar, M. (2000). Evaluarea performanței managementului facilității - ce urmează? *Facilități, 18* (1-2), 66-75. doi:10.1108/02632770010312187

Consiliul Australian pentru Sănătate, Educație Fizică și Recreere. (1980). *Recreere Document de lucru* . Adelaide, Australia: ACHPER Publications.

Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Măsurarea performanței în afacerile de servicii a fost revizuită. *International Journal of Service Industry Management, 7* (1), 6-31. doi:10.1108/09564239610109393

Centrul pentru Afaceri Urbane și Cercetare Politică. (1988). *Conectarea: Cum să aflați despre grupurile și organizațiile din cartierul dvs.* Springfield, IL: Universitatea Northwestern și Departamentul de Servicii de Reabilitare. Preluat de la

http://www.northwestern.edu/ipr/publications/codevpubs.html

Centrul pentru Studii privind Politica Umană, Dreptul și Dizabilitățile. (1990). Un ghid pentru a vă cunoaște comunitatea . *Raport CTATField, 1* (1), 8-9.

Cushman, G. și Laidler, A. (1990). *Recreere, agrement și politică socială.* Canterbury, Noua Zeea land: Departamentul de Parcuri, Recreere și Turism, Universitatea Lincoln.

Guo, S. (2002). *Trei modele de prognoză a înscrierilor : Probleme legate de proiecția înscrierilor pentru colegiile comunitare.* Lucrare prezentată la a 40-a Conferință de cercetare și planificare, Pacific Grove, CA.

Kaiser, EJ, Godschalk, DR și Chapin, FS (1995). *Amenajarea teritoriului urban* (ed. a IV-a). Cham paign, IL: University of Illinois Press.

Kaiser, H. și Klein, E. (2006). Caracteristici standarde de spațiu: Câteva lecții recente. *Administrator de facilități , 22* (1).

Kincaid, D. (1993). Măsurarea performanței în managementul instalațiilor. *Facilities Manager, 12* (6), 17-20. doi:10.1108/02632779410060265

Kraus, R. (1966). *Recreere astăzi: planificarea programului și conducerea* . Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Nelson, A. (2004). *Ghid de estimare a planificatorilor: Proiectarea utilizării terenului și a nevoilor de instalații. Ton* de spălat , DC: APA Planners Press.

Pigram, J. (1983). *Recreere în aer liber și - gestionarea resurselor* . Londra, Marea Britanie: Croom Helm.

Poinsatte, F. și Toor, W. (2001). *Găsirea unei noi modalități: transportul în campus pentru secolul 21* (2nd ed.). Boulder, CO: Universitatea din Colorado. Preluat de pe http://ecenter, Colorado. edu/resurse/publicații/găsirea-un-nou-mod-transport-campus-pentru-secolul-21

Sanoff, H., Pasalar, C., & Hashas, M. (2001). *Metode de evaluare a clădirilor școlare.* Raleigh, NC: Universitatea de Stat din Carolina de Nord. Preluat de la http://www.edfacilities.org/pubs/sanoffassess.pdf

Tolley, R. (1997). *Ecologizarea transportului urban, planificarea mersului pe jos și cu bicicleta în orașele vestice* (ed. a 2-a). New York, NY: John Wiley & Sons.

Varcoe, J. (1996). Măsurarea performanței unității . *Facilities Manager, 14* (10-11), 46-51. doi:10.1108/02632779610129168

Yukic, TS (1970). *Fundamentele recreerii* (ed. a II-a). New York, NY: Harper & Row.

Tabelul Al. Plan de acțiune pentru alternativele viabile selectate pentru îmbunătățirea facilităților de agrement și recreere de la KFUPM

Serviciu	Îmbunătățiri bazate pe facilități	Costul estimat al furnizării	Urgență nivel	Timp Cadru	Îmbunătățiri bazate pe DRU	Costul estimat al furnizării	Urgență nivel	Timp Cadru
Timp liber și recreere	Facilitățile de recreere pentru studenți trebuie îmbunătățite Suplimentar 6000 mp. spațiu necesar pentru studenți Trebuie proiectat și dezvoltat mai mult spațiu deschis, cu verdeață și umbră, pentru - rezidenții comunității. Nevoi de trasee extinse și bine echipate (de exemplu, coș de gunoi, aranjamente umbrite pentru șezut etc.) trasee de plimbare și jogging	40.000.000 SR	Oarecum urgent	2010-2011	Numiți personal de instruire în domeniul ospitalității, petrecerii timpului liber și recreere. Numiți profesioniști pregătiți pentru gestionarea și întreținerea spațiilor deschise și organizați - acolo diferite evenimente recreative pentru rezidenții comunității de diferite categorii de sex și vârstă	350.000 SR per an	Urgent	2009-2010
Sport	Este necesară îmbunătățirea calității, adică întreținere adecvată și regulată, programe de autoeducație, cantină locală etc.		Urgent	2009-2010	Introducerea unui nou sistem sau revizuirea sistemului existent de operare, întreținere și management pentru persoanele îmbunătățite Numiți coordonatorul de instalații sportive responsabil pentru funcțiile de mai sus	60.000 pe an	Urgent	2009-2010

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Asian Business and Information Manag Volumul 2, Numărul 1, editat de Patricia Ordonez dePablos, pp. 58-78, copyright 2011 by IGI

Capitolul 39
Promovarea succesului în introducerea sistemelor informaționale în sănătate

Paulo Teixeira
Institutul Politecnico do Căvado e do Ave, Portugalia

Patricia Leite Brandâo
Instituto Politecnico do Căvado e do Ave, Portugalia

Alvaro Rocha
Universitatea Fernando Pessoa, Portugalia

ABSTRACT

Numărul semnificativ de publicații care descriu cazuri nereușite în introducerea sistemelor de formare *a sănătății face recomandabil să se analizeze factorii care pot contribui la astfel de eșecuri. Cu toate acestea, însăși noțiunea de succes nu este asumată în mod egal în toate publicațiile. Pe baza unei analize a literaturii, autorii susțin că introducerea sistemelor trebuie să se bazeze pe o combinație eclectică de domenii de cunoaștere, adoptând metodologii care întăresc rolul culturii organizaționale și al resurselor umane în acest proiect, în ansamblu. Pe de altă parte, autorii susțin că introducerea sistemelor ar trebui să fie orientată de o matrice de factori definită anterior, în raport cu care succesul poate fi măsurat.*

1. INTRODUCERE

Succesul din spatele Introducerii Sistemelor Informaționale (IIS) poate fi la fel de important ca și sistemul în sine. În ciuda calităților sale, dacă un sistem nu este introdus cu succes, acesta nu își va atinge scopul principal: creșterea performanței unei companii. Dimpotrivă, poate contribui la

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch039 degradarea operațiunilor și deveni un factor de risc în domeniul afacerilor.

Câteva rapoarte privind introducerea nereușită a cazurilor sistemelor informaționale în domeniul sănătății (Ash, Marc, & Enrico, 2004; Avison & Young, 2007; Balka, 2003; Heeks, 2006), precum și cunoștințele noastre personale despre câteva cazuri, ne-au condus la investigarea și identificarea factorilor care ar trebui să fie explorați de succes în acest domeniu. Această analiză va contribui la o investigație mai amplă în care intenționăm să dezvoltăm o metodologie de management al schimbării pentru introducerea - sistemelor informaționale în domeniul sănătății.

Contextul organizațional actual este extrem de dinamic, astfel încât performanța, succesul și însăși supraviețuirea organizațiilor depind de capacitatea acestora de a se adapta sau chiar de a

prelua conducerea schimbării. Pe de altă parte, sistemele informaționale își asumă un rol semnificativ în susținerea proceselor de afaceri ale organizației. Această realitate ridică mai multe întrebări. Organizațiile vor face față cu succes acestei provocări? Cât de eficiente vor fi răspunsurile lor? Teoriile și modelele existente s-au dovedit a fi eficiente pentru introducerea sistemelor informaționale în organizații? Dacă da, pot fi îmbunătățite? Acestea sunt câteva dintre întrebările care încadrează această investigație.

În această investigație, termenul „Introducere de Sisteme" nu se referă doar la intrarea în sistem, ci și, într-un sens mai larg, la dezvoltarea completă a unui sistem informațional, cu toate efectele tangibile și intangibile asociate introducerii sau schimbării sistemului informațional.

În secțiunile următoare analizăm diferite domenii care încadrează dezvoltarea acestor sisteme și diferiți factori de risc asociați IIS, evidențiem rolul managementului schimbării în promovarea succesului în sistemele informaționale și importanța managementului resurselor umane în acest proces, identificăm câteva dintre referințele care ar trebui luate în considerare în promovarea IIS de succes, discutăm criteriile care trebuie respectate la măsurarea succesului și, în final, enumerăm câteva concluzii.

2. NATURA DEZVOLTĂRII SISTEMELOR

Literatura disponibilă raportează mai multe cazuri nereușite în introducerea sistemelor informaționale în domeniul sănătății (Avison & Young, 2007; Day, 2007; Heeks, 2006). Această lipsă de succes se explică în principal printr-un decalaj al procesului de dezvoltare între organizația finală și organizația pentru care a fost dezvoltat sistemul. Acest decalaj provine în primul rând din întrebările sociale și umane care nu primesc considerația adecvată (Brooke & Maguire, 1998).

Dezvoltarea sistemelor este, în general, -abordată ca o problemă tehnologică. Cu toate acestea, corpul literaturii dezvăluie o altă perspectivă , conform căreia sistemele informaționale ar trebui privite în primul rând ca sisteme sociale (Kukafka, 2003; Ryan, 2010). Influența acestei perspective interpretative în practică a crescut. Această lucrare își propune să urmărească și să aprofundeze această perspectivă. Dacă sistemele informaționale sunt mai mult decât un instrument de sprijin pentru luarea deciziilor și dacă proiectele depășesc aplicațiile ciclului de dezvoltare a sistemului descrise în manuale, atunci tehnicienii trebuie să înțeleagă un set complet nou de întrebări, în principal întrebări sociale și organizaționale.

Figura 1 înfățișează un set de câmpuri, fără ca însumarea unui caracter exhaustiv, și relevă faptul că dezvoltarea sistemelor, chiar și într-o situație relativ statică, este un domeniu complex. Dar având în vedere că majoritatea organizațiilor lucrează în medii dinamice , gradul de complexitate este semnificativ mai mare.

Metodologiile pentru dezvoltarea sistemelor de informare sunt concentrate în principal pe un subset de probleme organizaționale. Stuart Maguire (2000) propune o aliniere mai mare între tehnologii și aria de afaceri a organizațiilor în care aceste tehnologii sunt introduse. Autorul subliniază distincția dintre o implementare simplă, cu un caracter mai tehnologic, și introducerea unui sistem cu o înclinație socială mai mare, în care sunt luate în considerare toate schimbările induse de procesele organizaționale. În articolul de față, așa cum am menționat anterior, vom urmări această din urmă perspectivă. În mod istoric , dezvoltatorii de sisteme informaționale au încercat să reducă complexitatea acestei organizații

Figure 1. Areas that influence system development



schimbare, concentrându-se în principal pe întrebările tehnice pe care le-a implicat procesul.

Dezvoltarea sistemelor este un proces complex, cu numeroase oportunități ca lucrurile să ia o întorsătură greșită (Agrawal, 2010; Yeo, 2002). Metodologiile sunt necesare pentru a controla complexitatea procesului, conferind disciplină procesului de dezvoltare a sistemului informaţional (Maguire, 2000).

Adoptarea unor metodologii general acceptate în dezvoltarea sistemelor nu garantează implementarea cu succes a sistemelor informaționale. Metodologiile tradiționale au încă puncte slabe și domenii care necesită îmbunătățiri (Koh & Maguire, 2009; Laudon & Laudon, 2010).

3. FACTORI DE RISC ÎN INTRODUCEREA SISTEMELOR

Multe sisteme informatice sunt introduse crezând într-o premisă a succesului imediat. Acest lucru, deoarece supunerea conduce la neglijarea măsurilor de management al riscului care ar putea minimiza consecințele posibilelor defecțiuni. Organizațiile caută o implementare de succes a sistemului în timp ce își desfășoară activitatea normală de afaceri. Cu toate acestea, sistemele noi nu sunt introduse de la zero, ele sunt introduse în organizații care dețin un anumit grad de complexitate și în acest sens implică riscuri care ar trebui analizate a priori, astfel încât să se poată pregăti un plan de continuitate a afacerii.

Analiza impactului asupra afacerii ar trebui să identifice pierderile de venituri; pierderea clienților; pierderea credibilității afacerii; și capacitatea de recuperare. Organizația ar trebui să ia în considerare toate opțiunile care ar putea minimiza o parte din riscul asociat introducerii unui nou sistem. Organizațiile ar trebui să fie pregătite să absoarbă efectele unui sistem nereușit introdus în afacerile lor. Planificarea riscurilor ar trebui să implice identificarea factorilor de risc, evaluarea impactului asupra afacerii și furnizarea unui plan de continuitate a activității. Cu toate acestea, ar fi greșit să presupunem că prezicerea unui risc garantează controlul acestuia. Unii autori consideră că o introducere de succes a unui sistem este la fel de importantă ca și sistemul în sine (Kolltveit, Hennestad și Gronhaug, 2007; Kwon și Zmud, 1987).

Introducerea sistemelor ar trebui să se bazeze pe metodologii care se potrivesc fiecărei situații. Unul dintre dezavantajele adoptării unei metodologii externe de suport IIS este timpul petrecut în pregătirea resurselor umane și înțelegerea completă a sistemului, iar metodologia poate să nu fie adecvată în cele din urmă culturii organizaționale. Unii autori descriu managementul riscului ca fiind capacitatea de a prevedea ce ar putea merge prost într-un proiect (Hoffer, George și Valacich, 2004). Potrivit acestor autori, proiectele mari prezintă riscuri mai mari decât proiectele mici. Un alt factor care ar trebui luat în considerare în analiza riscului este definirea cerințelor. Un sistem în care respectarea cerințelor este ușoară și foarte structurată este mai puțin riscant decât un sistem cu cerințe confuze, prost structurate și subiective. Maturitatea tehnologiei care susține proiectul poate condiționa în egală măsură riscul. Dezvoltarea unui sistem bazat pe o tehnologie matură este mai puțin riscantă decât unul bazat pe o tehnologie recentă, nestandardizată. Implicarea potențialilor utilizatori în procesul de dezvoltare a sistemului contribuie la scăderea riscului de eșec.

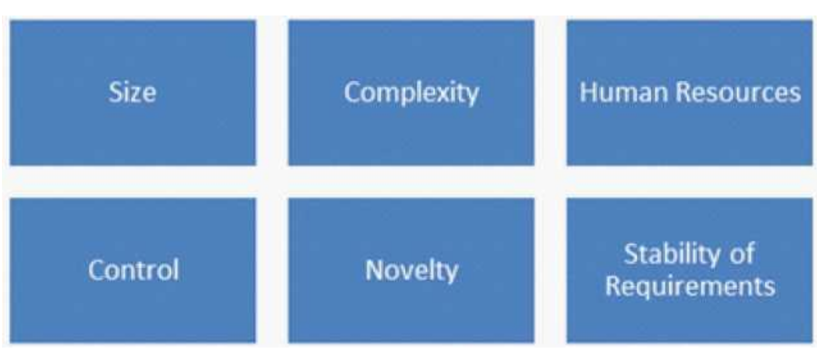
Zona de afaceri specifică și cultura organizațională a fiecărei organizații ar trebui analizate în mod egal și profund, astfel încât adoptarea de măsuri și metodologii să se potrivească acelei realități. Introducerea - sistemelor de sănătate a fost obiectul mai multor studii de caz care pot fi folosite ca referință pentru intervenții viitoare (Ash, Chin, Sittig și Dykstra, 2005; Phansalkar, Weir, Morris și Warner, 2008; Waring și Wainwright, 2002).

Ward și Peppard (2002) au identificat șase categorii generale (Figura 2) care încadrează posibilele riscuri cu care se confruntă un proiect. Amploarea impactului riscurilor din fiecare categorie depinde de natura sistemului dezvoltat/implementat.

Abordări inovatoare sunt considerate necesare de mai mulți autori pentru implementarea - Sistemelor Informaționale în Sănătate. Există mai multe cazuri nereușite în introducerea de noi sisteme, dar foarte puține dintre ele sunt de fapt studiate amănunțit pentru a stabili ce a mers prost. Puținele cazuri care sunt supuse auditurilor post-implementare sunt analizate doar din punct de vedere tehnologic, când problemele semnificative sunt esențial organizaționale și politice (Waring & Wainwright, 2002). Cele mai multe probleme provin din insuficiențe în modelarea noului sistem, din conflictele culturale între departamente și din interacțiunea dintre echipele de proiect interne sau externe.

Introducerea sistemelor informatice se bazează pe analiza cerinţelor care sunt ulterior traduse într-un acord între client şi entitatea furnizor de sistem. Cu toate acestea, aceste cerințe rămân stagnate în timp în timp ce mediul și nevoile organizației client evoluează. Premisa inițială a unui proiect de sistem informațional ar trebui să fie probabilitatea schimbării (Maguire, 2004). În acest sens, metodologiile ar trebui să ofere flexibilitatea necesară pentru a se adapta

Figure 2. Risk categories (adapted from Ward & Peppard,



eventualelor schimbări. Dacă există un lucru sigur în dezvoltarea sistemelor este că vor fi necesare schimbări. Dacă aceste modificări se referă la o linie de cod sau la o remodelare completă a sistemului este o chestiune de scară.

Contemplând aceste perspective în timp ce introducem sistemele poate contribui la îmbunătățirea procesului. Dar, după toate probabilitățile, aceasta va rămâne o știință inexactă.

4. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Linia de gândire privind managementul schimbării în introducerea tehnologiilor se bazează pe abordări planificate (Teixeira & Rocha, 2009), după lucrările lui Kurt Lewin (1951). În practică însă, aceasta capătă un caracter mai reactiv decât cel planificat inițial. Acest caracter reactiv joacă un rol preponderent în ceea ce sunt cunoscute sub denumirea de metodologii emergente de management al schimbării (Cameron & Green, 2004). În general, și deși sunt planificate pe diferite etape, schimbările sunt influențate de dinamica organizațională internă și externă. Incertitudinea și regulile organizaționale în continuă schimbare condiționează în cele din urmă planul de schimbare conturat și implică ajustări substanțiale care favorizează discrepanța dintre planul prevăzut și operaționalizarea schimbării.

Una dintre influențele semnificative în eficacitatea procesului de schimbare este relația de interdependență stabilită între trei dimensiuni (Orlikowski & Hofman, 1997): tehnologie, - context organizațional (cultură, structură, roluri și responsabilități) și modelul de schimbare adoptat. Interacțiunea ideală între aceste trei dimensiuni - (Figura 3) ar trebui să fie compatibilă, sau cel puțin să nu fie contradictorie.

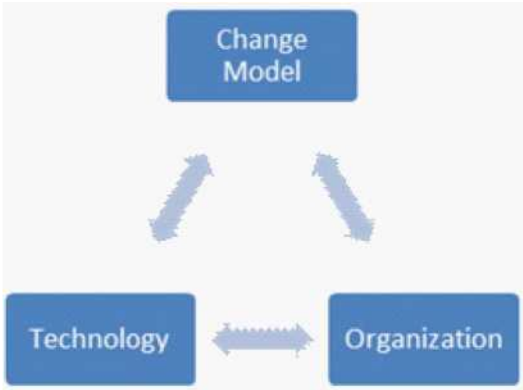
Să luăm în considerare relația dintre modelul de schimbare și tehnologia adoptată. Dacă tehnologia este închisă și nu permite nicio personalizare din partea utilizatorilor, modelul de schimbare adoptat va fi relativ rigid și tradițional. În mod similar, dacă tehnologia este dominată și impactul ei este bine înțeles, o implementare a schimbării planificate în mod tradițional va fi recomandabilă. Cu toate acestea, dacă tehnologia este nouă și experiența cu ea foarte mică, sau dacă este deschisă și personalizabilă pentru utilizatori, este recomandabil un model cu o capacitate mai mare de improvizație și adaptare, care să ofere - organizației flexibilitatea necesară în timpul procesului de adaptare și învățare.

Relația dintre modelul de schimbare și contextul organizațional este la fel de semnificativă. Un model de schimbare flexibil va fi probabil inadecvat în organizațiile cu o structură extrem de rigidă și/sau birocratică. Dar, eventual, va fi recomandabil în organizații cu un caracter mai informal sau cu o cultură mai cooperantă.

În cele din urmă, să ne concentrăm asupra relației dintre tehnologie și contextul organizațional. Adoptarea unei anumite tehnologii ar trebui să se potrivească și să se adapteze modelului și structurii organizaționale, pentru a spori succesul organizației. Astfel, ar trebui să existe o aliniere puternică în relația dintre tehnologia adoptată și structura organizațională, astfel încât tehnologia să nu devină o barieră în calea proceselor organizaționale și pentru ca organizația să se bucure din plin de tehnologia pe care intenționează să o adopte.

În ciuda evoluțiilor observate în ingineria software și managementul proiectelor în ultimele decenii, rezistența la schimbare este încă identificată ca una dintre principalele cauze ale nereușitei.

Figura 3. Alinierea între modelul de schimbare, tehnologie și organizare



proiecte de sisteme informatice (Calvo-Manzano et al., 2010). Rezistența la schimbare este o trăsătură naturală a resursei umane în fiecare mediu organizațional. Prin urmare, este necesar ca orice proces de schimbare să se bazeze pe bune practici, contribuind la un indice de succes îmbunătățit în aceste proiecte.

5. ROLUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Dezvoltarea sistemelor informatice a fost, timp de câteva decenii, considerată o disciplină cu natură tehnologică Profesioniştii din sistemele informaţionale au dezvoltat sisteme, parţial ajutate de utilizatori, bazate pe metodologii de management al proiectelor şi alte instrumente tehnice. Rata mare de eșec observată în dezvoltarea anumitor sisteme a pus sub semnul întrebării focalizarea tehnologică a disciplinei (Kukafka, 2003; Maguire, 2007).

Impactul sistemelor informatice este în creștere, în interiorul și în afara granițelor organizaționale. Prin urmare, este important ca persoanele responsabile de introducerea sistemelor să dețină abilități de comunicare și conducere, precum și abilități de management, pentru a ușura aceste procese (Ryan, 2010).

Potrivit lui Maguire (Maguire, 2007), în ciuda existenței unei literaturi abundente privind managementul resurselor umane și sistemele informaționale, aproape niciun studiu nu integrează ambele domenii.

Introducerea sistemelor afectează direct responsabilitatea individuală și organizarea proceselor de afaceri. Prin urmare, ar trebui să fie precedată de o evaluare a necesităților de formare, precum și de un plan de formare care să minimizeze impactul tranziției. Execuția planului de instruire și intrarea ulterioară a noului sistem ar trebui urmărite și monitorizate pentru a asigura flexibilitatea necesară pentru a face față schimbărilor neașteptate.

Sistemele informaționale își asumă un rol preponderent în organizații, ajutându-le să-și atingă obiectivele. Din acest motiv, sistemele ar trebui să fie integrate în cultura organizațională susținând în același timp procesele de afaceri (Laudon și Laudon, 2010; Luftman, Lewis și Oldach, 1993; Wang, Archer și Per, 2008). În caz contrar, organizația se poate confrunta cu un succes tehnologic și un eșec organizațional în același timp.

Dezvoltarea și introducerea sistemelor depind de obicei de diferite grupuri, de la utilizatori, manageri, marketeri, până la tehnicieni de sisteme informatice și echipe de proiect, și toți lucrează pentru un obiectiv comun. Din punct de vedere istoric, mulți dintre factorii care contribuie la - introducerea nereușită a sistemelor se referă la alocarea resurselor umane (Abdelhamid & Madnick, 1990; Chen, Law și Yang, 2009) sau la coordonarea diferitelor grupuri din cadrul organizației (Avison & Young, 2007; Day, 2007). Credem că acest domeniu ar beneficia în mod substanțial de îmbunătățirea abilităților de management al resurselor umane (Crawford & Nahmias, 2010).

6. REFERINȚE DE LUAT ÎN CAZ

Independent de opțiunile adoptate, se așteaptă ca organizațiile să ofere cele mai bune răspunsuri la provocările schimbărilor, impuse de evoluția tehnologiilor informaționale, de globalizare sau de cererile crescânde din partea clienților lor (Sims, 2002).

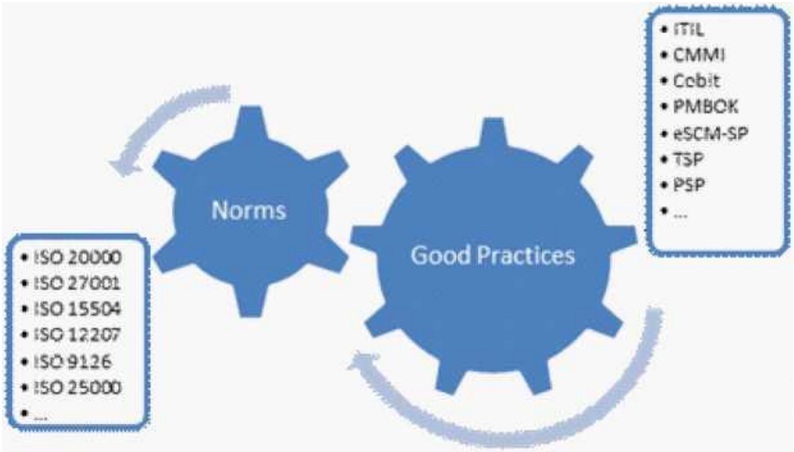
Mai sunt multe de învățat din practici și din obiceiul de a introduce sisteme în organizații , luând în considerare atât avantajele, îmbunătățindu -le ori de câte ori este posibil, cât

și dezavantajele, minimalizându-le (Teixeira, 2009).

Bibliografia noastră oferă multe referințe pentru bune practici în managementul serviciilor tehnologice (Cartlidge et al., 2007; Menken, Blokdijk, & Malone, 2009; Van Grembergen, 2009; Ward, Aggarwal, Buco, Olsson, & Weinberger, 2007). Aceste referințe includ instrumente și norme publice, precum și cunoștințe organizaționale și individuale de proprietate (Figura 4).

Bunele practici sunt practici de succes în industrie care sunt oficializate ulterior. Cum-

Figure 4. Good practices references associated to technological service management



niciodată, ele nu ar trebui percepute ca domenii stagnate, ci mai degrabă domenii care se îmbogățesc zilnic cu noi studii de caz, mărturii de succes și rapoarte de eșec. Una dintre problemele identificate în literatura de specialitate și legate de adoptarea referințelor metodologice este aceea că, deși uneori se completează sau se completează reciproc, aplicarea lor se face de obicei în mod izolat, ceea ce duce la pierderea potențialului lor de complementaritate (Kukafka, 2003).

Mediul spitalicesc constituie un bun exemplu de ceea ce se intenționează în ceea ce privește managementul diferitelor echipe și competențe diferite și urmărirea scopului comun. Deși aparent este un mediu riguros controlat, acesta este un mediu în care cunoștințele se schimbă constant, unde domnește imprevizibilitatea și în care consecințele erorii pot fi fatale.

7. EVALUAREA SUCCESULUI

Evaluarea succesului este în general un subiect a cărui definiție este predispusă la confuzie și - controverse. Domeniul sănătății, și în special evaluarea sistemului de sănătate și a tehnologiei, urmează o regulă generică (Ammenwerth, Graber, Herrmann, Burkle și Konig, 2003). Știm că bunele practici de dezvoltare, management și implementare a sistemului tind să sporească succesul introducerii acestuia. Cu toate acestea, măsurarea acestui succes necesită identificarea a priori a factorilor față de care va fi măsurat. Abordările asociate în mod tradițional cu managementul de proiect și-au bazat măsurătorile în timp, costuri și cantitate, iar toți acești factori sunt ușor de măsurat.

Având în vedere natura conceptuală a succesului atunci când avem de-a face cu sistemele informaționale, factorii de măsurare nu sunt consensuali și se modifică în funcție de cazuri diferite. Explicația constă în natura strategică a acestor factori, iar acești factori pot fi, de asemenea, un produs al metodelor de implementare adoptate (Ojiako & Greenwood, 2007). De remarcat că introducerea sistemelor este benefică doar atunci când implică schimbări în natura muncii în sine sau în comportamentul oamenilor din interiorul organizației.

Științele comportamentale au sporit valoarea acordată noțiunii de succes și factorilor care pot promova acest succes în introducerea sistemelor (Kukafka, 2003). Criteriile de măsurare a succesului diferă în funcție de diferitele puncte de vedere prin care pot fi analizate. În 1992, modelul dezvoltat de DeLone și McLean, actualizat în 2003 (Delone & McLean, 2003), a oferit prima sistematizare a categoriilor de măsurare pentru evaluarea succesului în sistemele informaționale. Dar această abordare nu a inclus ideea că diferiți factori interesați ar putea avea în mod legitim măsurători și percepții diferite ale succesului cu

privire la același sistem. Acest lucru a fost adăugat de Seldon, Staples, Patnayakuni și Bowtell (1999) în aprecierea sa față de modelul DeLone.

Domeniul sănătății reunește grupuri profesionale diferite și bine definite, ale căror percepții asupra evaluării succesului în sistemele informaționale pot varia semnificativ (Connell & Young, 2007), în funcție de parametrii de evaluare ai fiecărui grup.

Pe lângă modelele și instrumentele generice de evaluare a succesului în sistemele informaționale, publicațiile disponibile propun și instrumente și modele specifice domeniului sănătății (Kushniruk, 2002; Ojiako & Greenwood, 2007; Talmon et al., 2009; Topacan, Basoglu, & Daim, 2008; Yusof, Papa, Kuliolous, & Kulipoulos). 2008). Fiecare propunere se bazează pe diferiți parametri de evaluare. Uneori, acești parametri, împărțiți în categorii și subcategorii, abordează aceeași problemă dar ajung să adauge o altă perspectivă evaluării: perspectiva metodologică, ale cărei rezultate pot fi diferite pentru aceeași evaluare.

Diversitatea perspectivelor privind succesul în introducerea sistemelor de sănătate îi determină pe unii autori să susțină că succesul, în acest context , este o chestiune de definiție (Talmon et al., 2009). O definiție ale cărei criterii ar trebui definite a priori, pe baza unui model multidimensional.

8. CONCLUZIE

Nu există garanții de succes în IIS; există, totuși, instrumente și metodologii care sporesc probabilitatea acestuia.

Perspectiva tehnologică care este tradițional - asociată cu dezvoltarea sistemelor nu mai satisface cerințele organizațiilor moderne. Complexitatea, dinamismul și incertitudinea atașate organizațiilor de sănătate fac obligatorie luarea în considerare a factorilor netehnologici în introducerea sistemelor. Metodologiile aplicate în dezvoltarea sistemelor trebuie îmbunătățite, conferind o sinergie mai mare între capacitățile interne, relațiile externe, cultura organizațională și resursele umane. Dezvoltarea sistemelor poate fi realizată în principal cu o intervenție redusă sau deloc din partea utilizatorilor finali, dar succesul introducerii sale depinde de participarea celor care vor beneficia de ea.

Managementul riscului este un factor critic pentru succesul în introducerea sistemelor. Identificarea riscurilor potențiale este esențială, iar metodologiile adoptate ar trebui să includă un grad de flexibilitate care este necesar pentru a gestiona toate variabilele implicate, cu alte cuvinte, un management de succes al schimbării.

Managementul schimbării ar trebui să promoveze o aliniere între modelul de schimbare, tehnologie și organizație. Resursele umane joacă un rol esențial în această aliniere, ocupând principala legătură între toți cei trei factori. Managementul serviciilor tehnologice are o gamă largă de referințe metodologice, iar managerii trebuie să-și bazeze practicile în aceste referințe pentru a garanta o introducere cu succes a sistemelor.

Succesul este un scop, dar nu există un acord în definiția sa, totuși. Considerăm că introducerea sistemelor trebuie să se bazeze pe o matrice de factori definită anterior, iar succesul ar trebui măsurat în raport cu acești factori. Astfel, întregul proces de management al schimbării în introducerea sistemelor ar trebui să fie orientat în funcție de acești factori.

Organizațiile trebuie să încorporeze linii directoare din mai multe surse și domenii de cunoaștere, pentru a minimiza riscul asociat IIS. Putem astfel concluziona că IIS ar trebui să fie susținut de o combinație eclectică de domenii de cunoaștere, și nu de o singură perspectivă tehnologică a problemei.

Procesul din spatele dezvoltării sistemelor include o serie de circumstanțe care pot condiționa succesul lor viitor. O listă de verificare universală, care să conteze toți factorii de succes implicați în ciclul de viață al sistemelor informaționale, este practic imposibilă, având în vedere diversitatea alternativelor disponibile. Considerăm însă că introducerea sistemelor este

punctul cel mai critic al ciclului de dezvoltare și vom continua să ne concentrăm investigația pe această etapă pentru a propune o metodologie de management al schimbării pentru introducerea sistemelor informaționale în domeniul sănătății.

REFERINȚE

Abdelhamid, T K., & Madnick, SE (1990). Elementul evaziv: cum nu reușim să învățăm din eșecurile dezvoltării software. *Sloan Management Review, 32(1),* 39-48.

Agrawal, A. (2010). Un cadru general pentru măsurarea riscului organizațional în timpul evoluției sistemelor informaționale și personalizării acestuia. *Jurnalul de cercetare și practică în tehnologia informației , 42* (1), 37-60.

Ammenwerth, E., Graber, S., Herrmann, G., Burkle, T., & Konig, J. (2003). Evaluarea sistemelor informaționale în domeniul sănătății – probleme și provocări. *Jurnalul Internațional de Informatică Medicală, 71* (2-3), 125-135. doi:10.1016/ S1386-5056(03)00131-X

Ash, JS, Chin, HL, Sittig, DF și Dykstra, R. (2005). Implementare computerizată ambulatorie pentru introducerea ordinului medicului. În *Proceedings of the American Medical Informatics Association Annual Symposium* (pp. 11-15).

Ash, JS, Marc, B. și Enrico, C. (2004). Câteva consecințe neintenționate ale tehnologiei informației în domeniul sănătății: natura erorilor legate de sistemul de informații privind îngrijirea pacienților. *Jurnalul Asociației Americane de Informatică Medicală, 11* (2), 104-112. doi:10.1197/jamia.M1471

Avison, D. și Young, T (2007). E timpul să ne regândim îngrijirea sănătății și TIC? *Comunicările ACM, 50* (6), 69-74. doi:10.1145/1247001.1247008

Balka, E. (2003). Obținerea unei imagini de ansamblu: macro-politica dezvoltării (și eșecului) sistemului informațional într-un spital canadian. *Methods of Information in Medicine, 42* (4), 324-330.

Brooke, C., & Maguire, S. (1998). Dezvoltarea sistemelor : o practică restrictivă? *International Journal of Information Management, 18* (3), 165-180. doi:10.1016/S0268-4012(98)00002-4

Calvo-Manzano, JA, Cuevas, G., Gomez, G., Mejia, J., Munoz, M., & San Feliu, T. (2010). Metodologie de îmbunătățire a proceselor prin componente de bază și concentrarea pe rezistența la schimbare. *Jurnalul de întreținere și evoluție software: cercetare și practică.*

Cameron, E. și Green, M. (2004). *Înțelegerea managementului schimbării: un ghid complet pentru modelele, instrumentele și tehnicile schimbării organizaționale.* Londra, Marea Britanie: Kogan Page.

Cartlidge, A., Hanna, A., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J., & Rance, S. (2007). *O - prezentare generală introductivă a ITIL V3.* Londra, Marea Britanie: itSMF.

Chen, CC, Law, C. și Yang, SC (2009). Gestionarea eșecului implementării ERP: o perspectivă de management de proiect. *IEEE Transactions on Engineering Management, 50* (1), 157-170. doi:10.1109/TEM.2008.2009802

Connell, NAD și Young, T. P (2007). Evaluarea sistemelor informaționale de asistență medicală dintr-o perspectivă „întreprindere". *Information & Management, 44(4),* 433-440. doi:10.1016/j.im.2007.04.002

Crawford, L. și Nahmias, AH (2010). Competențe pentru gestionarea schimbării. *International Journal of Project Management, 28* (4), 405-412. doi:10.1016/j.ijproman.2010.01.015

Day, KJ (2007). *Sprijinirea apariției unei organizații de servicii partajate: Gestionarea schimbării în proiecte complexe de TIC pentru sănătate* (Teză de doctorat nepublicată). Universitatea din Auckland, Auckland, Noua Zeelandă.

Delone, WH și McLean, ER (2003). Modelul DeLone și McLean al succesului sistemelor informaționale: o actualizare de zece ani. *Journal*

of Management Information Systems, 19(4), 9-30.

Heeks, R. (2006). Sisteme de informare în sănătate: eșec, succes și improvizație. *Jurnalul Internațional de Informatică Medicală, 75* (2), 125-137. doi:10.1016/j.ijmedinf.2005.07.024

Hoffer, JA, George, JF și Valacich, JS (2004). *Analiza și proiectarea sistemelor moderne* (ed. a IV-a). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Printice Hall.

Koh, L. și Maguire, S. (2009). *Managementul tehnologiilor informaţiei şi comunicaţiilor în medii de afaceri turbulente* . Hershey, PA: Referință pentru Știința Informației. doi: 10.4018/978 1-60566-424-8

Kolltveit, BJ, Hennestad, B. și Gronhaug, K. (2007). Proiecte SI implementare. *Baltic Journal of Management, 2* (3), 235-250. doi:10.1108/17465260710817465

Kukafka, R. (2003). Întemeierea unui nou cadru de implementare a tehnologiei informației în știința comportamentului: o analiză sistematică a literaturii despre utilizarea IT. *Journal of Biomedical Infor matics, 36(3),* 218. doi:10.1016/jjbi.2003.09.002

Kushniruk, A. (2002). Evaluarea în proiectarea sistemelor informaționale în domeniul sănătății: aplicarea abordărilor apărute din ingineria utilizabilității . *Computers in Biology and Medicine, 32* (3), 141-149. doi:10.1016/S0010-4825(02)00011-2

Kwon, TH, & Zmud, RW (1987). Unificarea modelelor fragmentate de implementare a sistemelor informatice. În Boland, RJ (Ed.), *Probleme critice în cercetarea sistemelor informaționale.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Laudon, KC și Laudon, JP (2010). Sisteme informatice *de management : managementul firmei digitale* (ed. a 11-a). Upper Saddle River, NJ: Pearson/ Prentice Hall.

Lewin, K. (1951). *Teoria câmpului în științe sociale: lucrări teoretice selectate* (ed. I). New York, NY: Harper & Brothers.

Luftman, JN, Lewis, PR, & Oldach, SH (1993). Transformarea întreprinderii: alinierea strategiilor de afaceri și tehnologia informației. *IBMSystems Journal, 32* (1), 198-221. doi:10.1147/sj.321.0198

Maguire, S. (2000). Către o abordare „condusă de afaceri" a dezvoltării sistemelor informaționale. *Information Management & Computer Security, 8(5),* 230-238. doi:10.1108/09685220010353187

Maguire, S. (2004). Reconcilierea procesului de cerințe de sistem în medii de afaceri în schimbare. *Managementul informațiilor și securitatea computerelor , 12* (4), 362-372. doi:10.1108/09685220410553578

Maguire, S. (2007). Rolul managementului resurselor umane în dezvoltarea sistemelor informaționale . *Hotărârea managementului, 45* (2), 252-264. doi:10.1108/00251740710727278

Menken, I., Blokdijk, G. și Malone, T. (2009). ITIL V3 MALC - Studiu și *ghid de implementare a celor mai bune practici privind gestionarea ciclului de viață al serviciilor IT* . Newstead, Australia: Emereo Pty.

Ojiako, U., & Greenwood, D. (2007, 5-9 august). *Criterii de succes a introducerii serviciilor de sisteme informatice și tehnologie.* Lucrare prezentată la Management of Engineering and Technology, Portland, OR.

Orlikowski, WJ, & Hofman, JD (1997). Un model de improvizație pentru managementul schimbării: cazul tehnologiilor groupware. *MIT Sloan Management Review, 38* (2), 11-22.

Phansalkar, S., Weir, CR, Morris, AH și Warner, HR (2008). Percepțiile clinicienilor despre utilizarea protocoalelor computerizate: un studiu multicentric. *Jurnalul Internațional de Informatică Medicală, 77* (3), 184-193. doi:10.1016/j. ijmedinf.2007.02.002

Ryan, T. (2010). *Conducerea schimbării tehnice - De ce oamenii din echipa ta nu acționează pe baza ideilor bune și cum să-i convingi că ar trebui.* Sebastopol, CA: O'Reilly.

Seddon, PB, Staples, S., Patnayakuni, R., &

Bowtell, M. (1999). Dimensiunile succesului sistemelor informatice. *Comunicațiile AIS, 2* (3), 5.

Sims, RR (2002). *Schimbarea modului în care gestionăm schimbarea.* Westport, CT: Quorum Books.

Talmon, J., Ammenwerth, E., Brender, J., de Keiz er, N., Nykănen, P., & Rigby, M. (2009). STARE-HI--Declarație privind raportarea studiilor de evaluare în Informatica Sănătății. *Jurnalul Internațional de Informatică Medicală, 78(1),* 1-9. doi:10.1016/j. ijmedinf.2008.09.002

Teixeira, P (2009). *Metodologias de Gestao da Mudanga de Sistemas de Informagao em Uni - dades de Saude.* Lucrare prezentată la Simposio Doutoral da Conferencia Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informașâo, Povoa de Varzim, Portugalia.

Teixeira, P., & Rocha, Â. (2009). Enquadramento da Gestâo da Mudanșa em Sistemas de Informașâo de Unidades de Saude. *RISTI: Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informagao,* (4), 85-95.

Topacan, U., Basoglu, AN, & Daim, TU (2008, 27-31 iulie). Explorarea factorilor de succes ai adoptării serviciilor de informare în sănătate. În *Proceedings of the International Conference on Management of Engineering & Technology*, Portland, OR (pag. 2453-2461).

Van Grembergen, W. (2009). *Guvernarea întreprinderii a tehnologiei informației: atingerea alinierii strategice și a valorii.* New York, NY: Springer. doi:10.1007/978-0-387-84882-2

Wang, S., Archer, N. și Per, Y. (2008). Conectarea culturii organizaționale și implementarea sistemelor informatice spitalicești. În Xu, L., Tjoa, A., & Chaudhry, S. (Eds.), *Research and practice issues of enterprise information systems II (Vol. 1,* pp. 617-626). New York, NY: Springer. doi:10.1007/978-0-387-75902-9_68

Ward, C., Aggarwal, V., Buco, M., Olsson, E., & Weinberger, S. (2007). Gestionarea integrată a modificărilor și configurației. *IBM Systems Journal, 46(3),* 459-478. doi:10.1147/sj.463.0459

Ward, J. și Peppard, J. (2002). *Planificare strategică pentru sistemele informaționale* (ed. a III-a). Chichester, Marea Britanie: John Wiley & Sons.

Waring, T. și Wainwright, D. (2002). Îmbunătățirea discursului clinic și de management în implementarea TIC . *Journal ofManagement in Medicine, 16,* 133-149. doi:10.1108/02689230210434880

Yeo, KT (2002). Factori critici de eșec în proiectele sistemelor informaționale. *International Journal of Project Management, 20(3),* 241-246. doi:10.1016/S0263-7863(01)00075-8

Yusof, MM, Kuljis, J., Papazafeiropoulou, A. și Stergioulas, LK (2008). Un cadru de evaluare pentru Sistemele Informaționale în Sănătate: factori umani, organizatori și de adaptare a tehnologiei (HOT-fit). *Jurnalul Internațional de Informatică Medicală, 77(6),* 386-398. doi:10.1016/j.ij- medinf.2007.08.011

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), Volumul 8, Numărul 1, editat de Madjid Tavana, pp. 17-27, copyright 2012 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 40
Practici de lucru pentru a reduce uzura în industria indiană de dezvoltare a software-ului Hi-Tech:
O analiză structurală

Anuradha Mathrani
Universitatea Massey, Noua Zeelandă

Sanjay Mathrani
Universitatea Massey, Noua Zeelandă

ABSTRACT

În timp ce munca colaborativă de cunoaștere câștigă amploare peste granițele naționale, există o serie de probleme asociate cu gestionarea resurselor umane care creează aceste cunoștințe. Acest lucru este relevant în special în cazul în care profesioniștii IT învață să aplice împreună contextele de lucru prezente și anterioare prin intermediul instrumentelor TIC. Dar mandatul profesioniștilor IT este adesea limitat, ceea ce duce la pierderea competențelor de specialitate și la continuitatea fluxului de cunoștințe. Firmele indiene au recunoscut importanța capitalului uman ca o resursă vitală de cunoștințe și depun eforturi pentru a reduce uzura. Această lucrare pune în lumină modul în care firmele de software de înaltă tehnologie depășesc provocările asociate cu uzura ridicată a profesioniștilor IT și oferă noi perspective asupra practicilor emergente pentru reținerea și motivarea agenților. Constatările arată că agenții au puterea de a produce transformarea practicilor organizaționale. Au fost implementate noi rutine organizaționale pentru reținerea profesioniștilor pentru a motiva profesioniștii și pentru a capta cunoștințele contextuale în depozitele de proiecte. Acest lucru reduce dependența firmelor IT de indivizi. Studiul ilustrează empiric dualismul dintre profesioniștii IT și structurile de lucru organizaționale pentru a se permite reciproc în industriile cunoașterii.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch040

INTRODUCERE

Conceptul de lume „plată” a apărut pentru munca de cunoaștere globală, în care economiile în curs de dezvoltare și cele dezvoltate colaborează împreună pentru crearea cunoștințelor (Friedman, 2006). În timp ce munca de cunoștințe în colaborare câștigă avânt peste granițele naționale, există o serie de probleme asociate cu gestionarea resurselor umane care creează aceste cunoștințe. Acest lucru este relevant în special în dezvoltarea de software, unde profesioniștii IT învață să aplice împreună contextele de lucru prezente și anterioare, prin intermediul instrumentelor TIC, pentru a crea noi cunoștințe și a dezvolta artefacte software interconectate (Hinds & Weisband, 2003). În timp, acești profesioniști se maturizează pe măsură ce câștigă aprecierea nevoilor proiectului și a contextelor locale de lucru. Cu toate acestea, se ştie că profesioniștii IT au cele mai mari rate de rotație a angajaților (Garcia-Crespo, Colomo-Palacios și Miguel-Gomez, 2008). Atunci când profesioniștii IT cu experiență părăsesc proiectele la jumătatea drumului, proiectele sunt predate unor noi persoane cărora le lipsește cunoștințele contextuale pentru a lua decizii comune . Clienții sunt atenționați să colaboreze prin delocalizarea proiectelor de dezvoltare software către firme care au o rotație foarte mare a angajaților. Mai exact, clienții sunt atenționați cu privire la firmele de software din India, care sunt cunoscute pentru fluctuația mare a personalului (Dibbern, Winkler și Heinz, 2008). Farrell (2006) recomandă țărilor occidentale că, deși India este un punct fierbinte ca locație de dezvoltare de software, cu grupul său calificat de profesioniști IT, alegerea destinației de externalizare trebuie extinsă la alte „piețe a muncii mai puțin supraîncălzite” (p. 92).

Exportatorii indieni de software conduc în prezent pe piața globală de outsourcing (Friedman 2006; Kear ney 2004; Moore & Martorelli, 2004), în special în dezvoltarea de software (Eppinger & Chitkara, 2006), dar problema uzurii nu mai poate fi ignorată. Există multe percepții negative - asociate cu fluctuația personalului în firmele IT. Cercetările arată că ratele de uzură din unitățile IT din India au crescut la 25-30% în 2004 (Moore & Martorelli, 2004) și această tendință continuă să crească. Aceasta înseamnă că mandatul profesioniștilor IT este adesea limitat, ceea ce duce la pierderea competențelor de specialitate și la continuitatea fluxului de cunoștințe atunci când profesioniștii părăsesc frecvent organizația. Acest lucru duce adesea la depășiri ale proiectelor și livrări întârziate.

Pentru a menține poziția de lider în industria software-ului, firmele indiene au recunoscut importanța capitalului uman ca o resursă vitală de cunoștințe și depun eforturi pentru a reduce uzura. În această lucrare, examinăm cinci firme de înaltă tehnologie pentru a răspunde la întrebarea de cercetare: *cum reușesc organizațiile de software indiene de înaltă tehnologie să reușească profesioniștii IT să realizeze o forță de muncă satisfăcută și să reducă impactul schimbării personalului asupra angajamentelor lor globale de muncă?* Lucrarea utilizează teoria structurii Gid dens pentru a analiza dualismul interacțiunii recursive dintre profesioniștii IT (agenți) și practicile de lucru organizaționale (structuri) pentru a răspunde la întrebarea de cercetare. Teoria structurii (ST) a fost utilizată pe scară largă în studiile de management al cunoștințelor în diferite domenii de aplicare (Jones & Karsten, 2008).

Următoarea secțiune analizează teoria anterioară despre modul în care profesioniștii IT sunt motivați în firmele emergente de software de înaltă tehnologie. Teoria structurii Giddens, - caracterizată ca o „teorie socială informată hermeneutic” (Loyal, 2003, p. 29) a fost explicată în continuare în contextul acestui studiu. Sunt prezentate apoi constatările din studiile de caz empirice ale a cinci organizații de software indiene de înaltă tehnologie. O analiză a modului în care spațiul de lucru organizațional este

influențat de agenți (profesioniști IT și - management), este efectuată în continuare utilizând lentila structurală. Acest studiu aruncă lumină asupra modului în care organizațiile de software de înaltă tehnologie (agenții) depășesc provocările asociate cu uzura ridicată a profesioniștilor IT (agenți) și oferă noi perspective asupra practicilor (structurilor) emergente pentru reținerea și motivarea agenților. Lucrarea se încheie cu discuții, implicații și direcții viitoare de cercetare.

CONTEXT TEORETIC

Deoarece cunoașterea este umană în mod înnăscut, teoriile culturii organizaționale au dominat conceptele bazate pe cunoaștere pentru a identifica domeniile individuale (personale) și colective (împărtășite), rezultând două dimensiuni ale cunoașterii, și anume cunoașterea tacită și explicită (Baskerville & Dulipovici, 2006). Majoritatea cunoștințelor operaționale din organizații există la nivel tacit, care este încorporată în abilitățile personale ale agenților care le execută fără „conștientizare conștientă". Cunoașterea explicită este „bazată pe reguli atunci când cunoștințele sunt codificate în reguli, instrucțiuni, specificații, standarde, metodologii, sisteme de clasificare, formule și așa mai departe" (Choo, 2006, p. 141).

Leornardi și Bailey (2008) definesc un alt aspect al cunoașterii în dezvoltarea de software numit cunoaștere implicită, care se află între cunoașterea explicită și cea tacită. Aceasta cu afirmația că munca depusă de profesioniștii IT în dezvoltarea de software tinde către cunoașterea tacită și implicită, în care ideile creative ale individului pot fi codificate și transferate prin instrumente TIC. Cu toate acestea, realizarea cunoștințelor codificate încorporate în artefactele tehnologice necesită abilitatea utilizatorilor cunoscători care au cunoștințele și raționamentul ocupațional necesare pentru a interpreta cunoștințele implicite. Profesioniștii IT din site-urile distribuite traduc și transformă cunoștințele implicite în procesele lor locale de lucru (Leornardi & Bailey, 2008). În cazul incapacității unui dezvoltator IT de a interpreta informații semnificative din artefacte codificate, furnizorii de software, de cele mai multe ori, înțeleg această limitare, dar aceste preocupări nu sunt exprimate clientului (Miller & Voas, 2008). Acest lucru îi pune pe furnizorii de software la intersecția dintre menținerea datelor de lansare pentru clienți și motivarea echipelor IT să extragă informații semnificative și să le implementeze în următorul produs livrat.

Având în vedere rolul important al cunoștințelor partajate în dezvoltarea artefactelor software, rolul indivizilor care au creat aceste artefacte nu poate fi subestimat. Artefactele sunt împărțite în multe module funcționale care necesită cunoștințe profesionale aprofundate, care sunt apoi combinate pentru a produce produsul final. În cele din urmă, atât cunoștințele specifice funcției, cât și cele interfuncționale sunt combinate pentru a integra module și a produce artefacte de lucru. Dar, dacă acești indivizi care au contribuit la artefacte părăsesc organizația, noilor membri ai proiectului le lipsește adesea cunoștințele contextuale pentru a interpreta corect cunoștințele implicite încorporate în aceste artefacte. Astfel, este în interesul organizației să păstreze personalul competent, să îmbunătățească competențele tehnice și să stabilească o cale de creare a angajamentului față de organizație. Mai mult, pentru a reduce impactul fluctuației personalului asupra rezultatelor proiectului, organizațiile se străduiesc să-și reducă dependența de indivizi . Acest lucru se realizează prin recurgerea la diferite tipuri de sisteme de management al cunoștințelor (KMS), bazate pe computer, care sunt utilizate pentru stabilirea de copii de rezervă, crearea de șabloane, stabilirea preferințelor de programare și a documentației asociate , revizuirea codului și standardele de testare și pregătirea layout-urilor ecranelor de întreținere (Cul len, 2002; Sahay, 2003). KMS sintetizează cunoștințele la trei niveluri: sintactic

(depozite care conțin cunoștințe explicite clare și ușor disponibile în baze de date partajate), semantic (traducerea practicilor de lucru în metode și proceduri standard) și pragmatic (transformarea cunoștințelor tacite și experimentale în hărți și modele) (Carlile, 2002). Mason (2003) consolidează abordarea KMS și explică aceste niveluri și intervalul lor de control: (1) nivelul sintactic se întinde pe granițele limbajului permițând schimbul explicit de informații, (2) nivelul semantic se întinde pe granițele ierarhale, deoarece procedurile și standardele sunt stabilite de la directori până la manageri pentru a dezvolta echipele de dezvoltare și (3) limitele culturale corporative până la o cultură pragmatică. sprijină schimbul de cunoștințe și învățarea colectivă. Astfel, cercetătorii sunt sfătuiți să adopte o abordare sensibilă din punct de vedere cultural atunci când evaluează practicile de management al cunoștințelor în firmele de producție de software, deoarece o cultură corporativă a autonomiei, creativității și toleranței față de greșeli permite schimbul de cunoștințe (Furner et al., 2009).

Provocările cu care se confruntă dezvoltarea software-ului sunt încorporate în utilizarea instrumentelor tehnologice colaborative, definirea interacțiunilor bazate pe muncă și, cel mai important, gestionarea legăturilor sociale la nivel individual, de echipă și organizațional (Kotlarsky, Oshri și Willcocks, 2007). Pentru a încuraja indivizii (profesionişti IT) să partajeze artefacte (documente, instrucţiuni, exemple şi sfaturi de specialitate) pentru reutilizarea şi reutilizarea cunoştinţelor, organizaţiile se concentrează pe obiective de performanţă care trec prin întregul ciclu de viaţă al creării cunoştinţelor în dezvoltarea soluţiilor tehnologice (Salisbury, 2008). Acest lucru reduce impactul fluctuației personalului, deoarece cunoștințele distribuite sunt transformate în procese de flux de lucru, cum ar fi documente de proiectare, planuri de calitate și măsurători de proces care definesc cele mai bune practici și sunt stocate în arhivele organizaționale.

Organizațiile software recurg la diferite tipuri de sisteme de gestionare a cunoștințelor bazate pe computer pentru a recunoaște contribuțiile individuale la cunoștințe pentru a potrivi realizările membrilor echipei cu obiectivele organizaționale. Aceste practici includ recompense pentru performanțe bazate pe comportament, performanță, program și colaborare bazate pe clan (Gosain, Gopal și Darcy, 2005). Pentru a motiva indivizii să-și împărtășească obiceiurile de lucru și să dezvolte percepții comune, managementul impune anumite tipuri de comportament pentru a alimenta o cultură colaborativă; aplauda realizările individuale și ale echipei, recompensând performanțele, cum ar fi premii pentru împărtășirea cunoștințelor și adăugarea de valoare; și să încurajeze rezultatele bazate pe obiective pentru conformitatea cu calitatea și programele (Gosain și colab., 2005; Sakthivel, 2005). Agresti (2008) sugerează că comunitatea software trebuie să definească practici adecvate pentru a ridica profesioniștii IT și a-i recunoaște ca specialiști IT. Căile de carieră trebuie stabilite și trebuie avut grijă pentru a se asigura că profesioniștii se simt apreciați pentru contribuțiile lor. Structurile de recompensă pentru a sublinia recunoașterea contribuției individuale și a echipei ajută la dezvoltarea muncii în colaborare, la construirea cunoștințelor colective și la împărtășirea bunurilor de cunoștințe între angajați (Hertel, 2004; Ravichandran & Rai, 2000; Sakthivel, 2005). Sakthivel (2005) avertizează că „o structură de recompensă inadecvată poate distruge motivația și contribuția" și sfătuiește că managerii „trebuie să acționeze ca mentori, să arate empatia , să fie sensibili fără a fi agresivi, să construiască relații cu încredere și să ofere o comunicare detaliată și regulată cu membrii echipei" (p. 311).

Livari și Huisman (2007) au observat că organizațiile care definesc mai multe standarde și formalizări ca mijloc de impunere a securității,

ordinii și rutinei tind să aibă o orientare culturală mai ierarhică. Pentru a investiga ce structuri de muncă sunt dezvoltate de organizații pentru a păstra și a îmbunătăți competențele personalului, această lucrare discută teoria structurii în continuare pentru a descrie interacțiunile dintre agenție, agenți și structuri.

TEORIA STRUCTURĂRII

Teoria structurii (ST) a fost utilizată pe scară largă în cercetarea managementului pentru a înțelege relația dintre structurile sociale și agenția umană. Giddens (1984, p. 25) definește structura socială ca „reguli și resurse, organizate ca proprietăți ale sistemelor sociale”, în timp ce agenția umană se referă la agenții umani (indivizi, grupuri și organizații) care trăiesc în societate. Giddens afirmă că structura și agenția împărtășesc o relație dublă, în care structura socială nu este independentă de agenție și nici agenția nu este independentă de structură. Agenții reflectă continuu asupra practicilor lor și, cu timpul, acțiunile lor influențează structurile sociale, în timp ce structurile sociale influențează și convingerile și percepțiile unui individ. Prin urmare, atât valorile individuale, cât și cele colective se alimentează reciproc, deoarece științele sociale sunt „iremediabil hermeneutice ” (Giddens, 1984, p. 345), adică se bazează pe interpretare și setări sociale (Jones & Karsten, 2008). Inter-relația dintre dinamica la nivel instituțional și agenția umană este o trăsătură importantă a procesului actual de globalizare care implică dezvoltarea de software în care metodologiile sunt preluate de la o situație la alta, ajustate, redefinite și apoi reexportate (Sahay, Nicholson și Krishna, 2003).

Deși ST propune o dualitate constitutivă reciprocă între indivizi și societate, ea are un accent subiacent pe individualism, indivizii fiind descriși ca agenți raționali, activi și autonomi (Loyal, 2003). Agenții definesc în mod reflex noi norme sociale prin structuri de semnificație, dominație și legitimare. Structurile de semnificație comunică și informează agenții și modelează percepțiile, structurile de dominație transmit informații suplimentare despre putere și control, iar structurile de legitimare aduc acceptarea unor norme și comportamente sociale redefinite. Urmând aceste trei structuri, un context în care sunt considerați actori individuali ca „membri ai organizațiilor globalizate și de înaltă tehnologie”, care „interpretează creativitatea ca o resursă cheie pentru calitatea lor de membru” Sahay et al. (2003, p. 91). Mai mult, Sahay et al. au explicat aceste structuri după cum urmează: (1) Structurile de semnificație informează despre rolul unei persoane (de exemplu, apartenența înseamnă că persoana este un lucrător al cunoașterii), (2) structurile de dominație transmit informații despre puterea pe care o deține această persoană (adică, membrii interpretează creativitatea ca o resursă cheie pentru apartenența și, pe baza expertizei membrului, membrul deține o poziție cu anumite standarde de putere și legitimitate), permise și autorizare (3) a căror încălcare poate invoca sancțiuni (adică, membrii recurg la aceste resurse pentru a crea reguli noi sau pentru a consolida regulile existente, cum ar fi membrii identifică coduri vestimentare informale și preferă să lucreze noaptea târziu). Noile reguli sunt în curând acceptate ca normă în organizație, având un grad ridicat de uniformitate colectivă, dar pot fi din nou transformate în timp pe măsură ce agenții identifică noi modalități de a contesta informațiile, puterile și normele existente pentru a semnifica noi comportamente și modele (Jones & Karsten, 2008).

Astfel, ST nu propune o abordare deterministă a obiectelor limită sintactice (limbaj), semantice (ierarhale) și pragmatice (culturale), deoarece acestea sunt re-definite de agenți (sau profesioniști IT în contextul acestui studiu). Agenții identifică semnificația, dominația și structurile de legitimare pe baza practicii

existente. Ele leagă semnificațiile în circumstanțe situate pentru a transforma comportamentele și structurile care vin ca rezultat. Cercetări recente privind perspectivele practicienilor indică faptul că teoria structurii este „una dintre cele mai influente... paradigme teoretice care influențează cercetarea SI în ultimul deceniu sau mai mult" și este „lentila teoretică de alegere pentru majoritatea savanților" (Poole & DeSanctis, 2004, p. 207). Cu toate acestea, ST ar trebui folosită ca o a doua teorie pentru a sprijini abordarea de cercetare aleasă, mai degrabă decât ca o teorie unică în sine pentru a obține înțelegerea unui fenomen social (Gregson, 1989). ST permite cercetătorilor să disemineze și să interpreteze experiențe din „viața reală" în diferite contexte. Acest studiu utilizează ST pentru a oferi un cadru analitic pentru a înțelege modul în care organizațiile de software de înaltă tehnologie folosesc capacitățile de cunoștințe de la profesioniștii IT și reduc impactul fluctuației personalului.

PROIECTARE METODOLOGICĂ

Teoria structurii respinge atât pozitivismul, cât și interpretativismul puternic prin adoptarea pluralismului metodologic sau a metodelor de cercetare post-pozitivistă ca mijloc de cercetare pentru cercetarea socială (Jones & Karsten, 2008; Loyal, 2003). Designul cercetării acestui studiu este orientat către o anchetă naturalistă pentru a descrie perspectivele agenților (profesioniști în IT și conducerea superioară a firmelor IT) în diverse seturi organizaționale pentru a dezvălui „realitatea construită social" a diferitelor grupuri (Denzin & Lincoln, 2003, p. 13). Setările organizaționale creează un flux de practici sociale cotidiene, deoarece agenții identifică acțiunile care trebuie întreprinse într-un anumit context social, iar aceste acțiuni sunt reflectate continuu asupra unor contexte sociale în schimbare (Giddens, 1984).

Ar trebui să vedem viața socială, nu doar ca societate sau doar produsul individului de aici, ci ca o serie de activități și practici în desfășurare pe care oamenii le desfășoară, care în același timp reproduc instituții mai mari.

O strategie de cercetare de studiu de caz este potrivită pentru a capta cunoștințele practicienilor, a documenta experiențele practicii și pentru a dezvolta teorii din practică (Benbasat, Goldstein și Mead, 2002). Aici a fost folosită o strategie de studiu cu mai multe cazuri cu metode ideografice pentru a înțelege schimbarea practicilor și atitudinilor de lucru în cinci contexte organizaționale.

Contextul teoretic a oferit o bază pentru măsurarea cunoștințelor practicianului. Dovezile empirice ale diferitelor contexte organizaționale sunt aliniate cu cunoștințele teoretice pentru a oferi o viziune dinamică asupra practicilor de lucru în evoluție, în care agenții sunt capabili să transforme structurile cu acțiunile lor.

SETARE DE CERCETARE

Au existat multe studii recente în legătură cu proiectele de dezvoltare software în India (Dibbern et al., 2008; Leornardi & Bailey, 2008), care evidențiază problemele cu proiectele de offshoring către firme indiene. Aceste studii au oferit perspective valoroase din perspectiva clientului, asupra problemelor legate de activitățile de dezvoltare a aplicațiilor software, cum ar fi capacitatea de absorbție a cunoștințelor , diferențele interculturale și uzura personalului, printre altele. Acest studiu folosește o strategie cu mai multe cazuri care se concentrează pe firmele de dezvoltare de software pentru a obține informații despre modul în care unele dintre aceste probleme sunt percepute și gestionate de firmele furnizorilor de software și de profesioniștii IT.

Pentru acest studiu au fost aleși cinci furnizori indieni de software de înaltă tehnologie . Dintre

acestea, două firme (L1 și L2) sunt mari, în timp ce celelalte trei (M1, M2 și M3) sunt mijlocii. Participanții au cuprins niveluri verticale și grupări funcționale, inclusiv directori executivi (CEO), directori de tehnologie (CTO); directori de operațiuni (COO); vicepreşedinţi (VP), manageri de proiect; dezvoltatori responsabili pentru proiectele în derulare; și angajați din departamentele de asigurare a calității și resurse umane.

O scurtă prezentare a acestor firme este următoarea:

- L1 este o mare firmă IT cu centre de dezvoltare de software în India, China și Polonia. Are peste 4100 de angajați, cu 1500 de angajați în India. L1 are experiență în domenii cheie de producție, retail, logistică, servicii financiare, utilități de telecomunicații, media educațională și divertisment.
- L2 este o filială a unui grup de conglomerat de afaceri major din India din 1945, cu centre de dezvoltare software în India și Thailanda. Are aproximativ 1500 de angajați, cu 900 în India. L2 are experiență în proiectarea produselor, analiza și -inginerie de producție, managementul ciclului de viață al produsului și sistemele de planificare a resurselor întreprinderii.
- M1 este o firmă IT de mărime medie, cu -aproximativ 200 de angajați în India din 1997. Oferă soluții de integrare a aplicațiilor web pentru finanțe, media, asigurări și industria de retail și au finalizat recent un proiect mare pentru un important producător de computere din Canada și Statele Unite, prin conectarea celor 8.000 de birouri de vânzare cu amănuntul din America de Nord.
- M2 este o firmă IT de mărime medie, cu aproximativ 100 de angajați în India din 1999. M2 este specializată în sectorul broadband, telecom, sănătate și retail și a întreprins proiecte de dezvoltare software pentru mai multe companii Fortune 500.
- M3 este o firmă IT de mărime medie, cu 90 de angajați în India din 1995. Capabilitățile M3 includ soluții de optimizare a veniturilor pentru companii aeriene, închirieri auto, transport de mărfuri și companii hoteliere din întreaga lume. M3 a finalizat, de asemenea, multe proiecte pentru mari grupuri hoteliere, cazinouri și grupuri din sectorul bugetar din Statele Unite și Europa.

COLECTAREA SI ANALIZA DATELOR

Având în vedere natura exploratorie a cercetării noastre, multe interviuri deschise au fost realizate pentru a le permite participanților să-și ofere perspectiva și răspunsurile de control și totuși să aibă spațiu pentru a introduce și reflecta asupra problemelor pe care le percep ca fiind relevante (Mishler, 1986). Folosind corpul de cunoştinţe existente din literatura publicată, au fost identificate șapte categorii contextuale și au fost incluse întrebări asociate fiecărei categorii. Numărul exact de interviuri efectuate nu este confirmat, deoarece uneori toată ziua a fost petrecută la locurile de interviu. Interviurile au implicat, de asemenea, conversații ocazionale cu mulți profesioniști IT, atunci când aceștia și-au explicat procesele de lucru. Colectarea datelor s-a făcut pe o perioadă de două luni, fiecare site fiind vizitat de trei până la patru ori.

Prima întrebare adresată conducerii superioare a fost procentul aproximativ al fluctuației de personal în ultimii doi ani. Se înțelege că poate fi dificil pentru orice membru al conducerii să ofere un număr exact, deoarece acest număr poate fi supus părtinirii intervievatului sau poate fi întunecat în eroarea umană din gândirea retrospectivă. Cu toate acestea, scopul acestei întrebări a fost de a face o idee despre ratele de uzură a personalului și de a compara cu literatura disponibilă. Rata medie de uzură, așa cum este raportată de participanții la

studiu, a fost de 27%, ceea ce se încadrează în conformitate cu descoperirile Forrester Research privind ratele de uzură între 25-30% în organizațiile de software din India.

Tabelul 1. Cifrele uzurii personalului

Caz	Uzura din ultimii doi ani
L1	25%
L2	15%
M1	25%
M2	30 - 40%
M3	30 - 40%
Medie	27%

(Moore & Martorelli 2004). Tabelul 1 detaliază ratele procentuale specificate de respondenți.

Pe baza analizelor cercetărilor academice care abordează teoriile de management al cunoștințelor și practicile organizaționale pentru gestionarea capitalului uman, întrebările (Tabelul 2) au fost adresate conducerii superioare și dezvoltatorilor de software din cele cinci organizații selectate. Datele interviurilor colectate la fiecare site au fost analizate imediat după fiecare vizită. Răspunsurile la interviu au fost grupate în șapte categorii contextuale: (1) Viziunea companiei aliniată cu cariera profesională, (2) Infrastructura IT, (3) Managementul leadershipului și participarea angajaților, (4) Evaluarea și urmărirea eficienței angajaților, (5) Mediu inovator, de învățare și asumare de riscuri, (6) Formare în abilități soft și competențe tehnice și exerciții de construire a echipelor și (7) .

Tabelul 2 enumeră cele șapte categorii contextuale identificate și întrebările asociate adresate respondenților în cadrul fiecărei categorii.

Datele interviului au întărit natura hermeneutică sau în continuă evoluție a structurilor organizaționale în care agenții influențează practicile organizaționale și transformă structurile de muncă. În continuare, răspunsurile la interviu au fost sintetizate în contextele identificate pentru a comunica stilurile de lucru emergente în industria IT și sunt prezentate rezultatele.

Table 2. Contextual Categories and Related Interview Questions

Context	Main questions	Sources
Company vision aligned with professional career paths	Are long term organisational goals communicated across to all employees? Do employees feel they have career progression paths?	(Colomo-Palacios et al., 2010; Galinec, 2010)
IT infrastructure (standardisation and policy)	Does IT infrastructure assist IT professionals to work on their projects? How do the processes deployed assist or hamper software development activities?	(Cullen, 2002; Livari & Huisman, 2007; Sahay, 2003)
Leadership management and employee participation	Are organisational strategies communicated to development teams regularly? Are management teams collaborative or is the work culture bureaucratic and hierarchal?	(Agerfalk & Fitzergerald, 2006; Rajamani, 2007)
Assessment and tracking of employee efficiency	Are reward systems aligned to achieving goals regularly? Are performance measurement metrics in place?	(Gosain et al., 2005; Sakthivel, 2005; Salisbury, 2008)
Innovative, learning and risk-taking environment	Does the organisational culture support independent, bold decision making? Do inter-departmental groups discuss/ brain storm on projects regularly?	(Furner et al., 2009; O'Sullivan & Dooley, 2010)
Training in soft skills and technical competencies	What is the attitude of management towards IT certifications? Are there any training and professional development programs?	(Agresti, 2008; Galinec, 2010)
Community and team building activities	Are there any team building activities? Does management encourage informal sessions with senior colleagues, teams, family members, etc.?	(Rajeswari & Anantharaman, 2003)

Viziunea companiei aliniată cu cariera profesională

Dezvoltarea software este o activitate intensivă în cunoștințe în care experiențele comune de echipă și capacitățile individuale interacționează într-un mediu bazat pe IT pentru a îndeplini obiectivele organizaționale. Profesioniștii care lucrează pentru atingerea obiectivelor organizaționale aspiră, de asemenea, să-și atingă propriile obiective personale. Astfel, realizarea obiectivelor organizaționale se bazează pe angajamentul și așteptările atât din partea managementului, cât și a lucrătorilor din cunoștințe care conduc la o *„situație câștig-câștig”*. Această situație se complică atunci când furnizorii de software au de-a face cu clienți offshore și doar câțiva membri ai echipei pot fi vizitat site-urile clienților pentru a deține cunoștințe ocupaționale detaliate cu privire la cerințele proiectului. Prin urmare, pentru a ne asigura că personalul rămâne angajat în atingerea obiectivelor, planurile de afaceri și viitoarele foi de parcurs sunt aliniate cu planurile profesionale ale individului.

Rezultatele studiului arată că, în cele două mari organizații (L1 și L2), planurile organizaționale sunt comunicate oficial profesioniștilor IT pe linie. Fișele postului pentru fiecare individ sunt revizuite atunci când sunt alocate proiecte noi, detaliind lista proiectelor în care sunt implicați profesioniștii. Programele de lucru descriu activitățile și termenele limită ale proiectului. Acest lucru a adus un sentiment de implicare în interiorul indivizilor, deoarece fiecare dintre ei are un rol specific de jucat. Profesioniștii se simt apreciați și recunoscuți pentru contribuția la creșterea organizațională. O întâlnire lunară departamentală este norma atât în L1, cât și în L2, pe lângă întâlnirile de proiect săptămânale/zile, în care șeful de departament prezintă o imagine de ansamblu asupra reperelor cheie atinse de companie și a direcțiilor viitoare. Organizațiile mijlocii , din cauza naturii lor

nedeterministe a dezvoltării de software, cu clienți mai puțini, dar foarte pretențioși, nu și-au putut permite să eșueze în angajamentele lor de livrare. Vicepreședintele M2 a explicat că aceștia *„nu își mai pot asuma riscuri de întârzieri ale proiectelor, deoarece contractele de afaceri* [lor] *sunt scurte și sunt fixate cu clauze de penalizare financiară”*. Aceasta însemna că, dacă profesioniștii IT părăsesc proiectele la jumătatea drumului, ei *„ pot intra într-o ciorbă”*. Deși nu au întâlniri formale care descriu planurile de afaceri, aceste organizații mențin profesioniștii IT implicați, actualizându-i informal cu privire la planurile de proiecte viitoare.

Răspunsurile la interviuri de la echipele de dezvoltare sugerează că, în trecut, profesioniștii IT aveau multe niveluri ierarhale în fiecare clasă, iar progresul a fost limitat în timp și lentă. Dar acum, dacă obiectivele organizaționale sunt atinse, deseori ele *„accelerează”* lanțul carierei. Prin urmare, cu cât mai multe proiecte gestionate cu succes au însemnat o tranziție mai rapidă către cariera profesională. Conducerea tuturor celor cinci organizații a spus că au legat progresele în carieră cu timpul și performanța proiectului, iar această abordare a beneficiat atât indivizilor, cât și organizațiilor. Profesioniștii din cunoștințe au nevoia de a fi recunoscuți mai devreme decât mai târziu, iar aceste practici schimbate în ceea ce privește progresul în carieră i-au motivat să se implice mai mult în finalizarea proiectului.

Infrastructura IT

Echipele de dezvoltare de software trebuie să lucreze în programe strânse, cu cunoștințe de proiect fragmentate distribuite la site-urile furnizorilor și clienților. În plus, cerințele clienților se schimbă continuu, ceea ce implică faptul că echipele trebuie să țină evidența modificărilor proiectului pentru a măsura aria de aplicare și efortul necesar pentru respectarea termenelor limită. Pentru a face față acestor provocări, organizațiile au creat o bază de cod comun de practici cu interfețe definite pentru a sprijini integrarea fluxului de schimbări în livrabilul software. Strategiile bune de management al cunoștințelor care implică instrumente de grup-ware conectate la un depozit centralizat de proiecte sunt utilizate cu standarde stabilite pentru efectuarea modificărilor. Configurația este clar definită împreună cu practici de control cu șabloane ușor de utilizat, care permit oportunități de reutilizare a artefactelor de design.

Majoritatea organizațiilor au subliniat necesitatea portofoliilor de proiecte centralizate, activate de rețeaua organizației, pentru gestionarea informațiilor în continuă evoluție, ceea ce le-a redus *„dependența de capacitățile de memorie ale unui individ”* . Cele două mari organizații au multe certificări internaționale care subliniază respectarea strictă a practicilor de standardizare. Un manager senior a explicat importanța unei astfel de documente *„Dacă nu poate fi documentat, nu poate fi transferat. Trebuie să ne explicăm acțiunile.”*

Cele trei organizații mijlocii și-au dat seama cât de vulnerabile sunt la schimbarea angajaților și au stabilit recent noi standarde de muncă și sunt în proces de a impune disciplina pentru aderarea la aceste standarde. Aceste companii au descoperit că documentarea standardelor aduce un *„sentiment de proprietate”* în rândul dezvoltatorilor, cu posibilitatea de a adăuga experiențe relevante la capitalul lor de cunoștințe. Mai mult, a introdus, de asemenea, *„sentimentul de a cunoaște următorul pas corect, așa cum este listat în lista de verificare a documentelor”* . Un manager senior al furnizorului mijlociu a comentat:

Dacă dezvoltați un sistem care este dependent de persoană, atunci nu vă gestionați. Așa că atenția s-a mutat acum pe managementul resurselor umane, iar acesta nu mai este un lucru care să fie de la sine înțeles. Industria software s-a mutat acum la acest angrenaj. Deci, dacă o persoană

părăsește o organizație, putem avea o problemă timp de cinci până la opt zile, dar nu este o catastrofă, astfel încât totul se oprește. Dar există o întârziere. Acum ne-am planificat munca pentru 18% uzură și încercăm să ne structurem procesele astfel încât un proces să fie executat independent de acea persoană. Sistemele noastre interne disponibile au procese standardizate și construim zone tampon în cadrul activității noastre de dezvoltare, astfel încât datele țintă să nu fie ratate. Politicile noastre nu sunt rezistente la șocuri, dar ne ajută să ne redresăm rapid după astfel de șocuri. Acest lucru este important și asta numesc eu management de proiect.

Dezvoltatorii acceptă și ei aceste politici standard, așa cum este evident de o remarcă făcută de un dezvoltator: „ *Documentația este esențială pentru companie - așa că trebuie să o facem. Nu ne deranjează... binele și nu atât de bun merg împreună. ”*

Managementul conducerii și participarea angajaților

Organizațiile de dezvoltare de software se confruntă cu sarcini dificile bazate pe cod care implică diferite platforme software și proiecte arhitecturale. Aceste sarcini implică luarea de decizii informate de către profesioniștii IT, care trebuie să fie motivați să conducă cu încredere proiectarea și dezvoltarea software-ului. Toate cele cinci organizații au confirmat importanța identificării liderilor cu dispoziție potrivită de a interacționa amiabil, de a obține rezultate și în care echipele de dezvoltare să aibă încredere. Un manager al unei firme de software de dimensiuni medii a comentat: *„Suntem precauți să avem singuri care nu-și împărtășesc munca cu alții”.*

Fiecare organizație a desemnat lideri software în funcție de domeniul lor de expertiză. Una dintre organizațiile mari și-a explicat programul de inițiere în care dezvoltatorii juniori care s-au alăturat recent organizației participă la un program săptămânal de jumătate de zi cu dezvoltatori seniori . În acest program, dezvoltatorii seniori își împărtășesc experiențele anterioare ale proiectelor. Acest lucru permite interacțiunea directă între noii recruți și echipele senior, ceea ce duce la apropiere și colaborare timpurie și construirea încrederii. Conducerea a exprimat că astfel de programe au întărit o cultură a partajării și a participării și au făcut liderii mai accesibili dezvoltatorilor juniori. Sunt împărtășite detalii despre modul în care strategiile organizaționale sunt dezintegrate la nivel departamental și individual și reasimilate ulterior de echipele interfuncționale în diferite faze ale ciclului de viață al software-ului.

Evaluarea și urmărirea eficienței angajaților

Angajații sunt o resursă importantă care poate avea ambele impact, fie pozitiv, fie negativ într-un context organizațional. Pentru ca aceștia să aibă un impact pozitiv, trebuie să fie motivați. În consecință, organizațiile au definit măsuri pentru a motiva și a evalua performanța angajaților lor. L2 a implementat Oamenii SEI - CMM și se află la cel mai înalt nivel (adică, nivelul 5), ceea ce implică faptul că o cultură a excelenței forței de muncă este permanent stabilită la nivel individual, de echipă și organizațional pentru îmbunătățirea satisfacției lucrătorilor, a talentului general și a competenței profesionale a firmei (Curtis et al., 2007). L2 a identificat valorile de performanță prin (1) finalizarea la timp a sarcinilor și (2) rata mai mică de reluare și rate mai mari de promovare pentru prima dată în domeniile de cunoștințe.

Celelalte organizații, deși nu au fost certificate oficial, au luat și ele măsuri pentru a -evalua și urmări eficiența angajaților. Evaluarea și urmărirea sunt considerate necesare pentru a menține angajamentul personalului față de termenele limită ale proiectului și prin alinierea recompenselor și stimulentelor în funcție de performanță. În plus, obținerea calificărilor

educaționale/profesionale, participarea la grupuri de cunoștințe și adăugarea de valoare prin scheme de sugestii sunt folosite pentru a recompensa profesioniștii IT. Firmele subliniază necesitatea de a avea transparență în evaluarea angajaților pentru a încuraja angajații individuali cu - recompense adecvate pentru realizare. Potrivit celor mai mulți respondenți, acest lucru joacă un rol major în construirea competențelor organizaționale de bază. Toate cele cinci organizații au premii de performanță, cum ar fi o componentă variabilă în pachetul lor de salarii pe baza evaluărilor.

Un manager senior al unei organizații mijlocii a comentat:

Să presupunem că el [dezvoltatorul] primește 100 Rs ca salariu. Rs. 70 este fix și Rs. 30 se bazează pe anumiți parametri de performanță pe care i-am definit.

Avem un sistem foarte transparent, așa că el își poate vedea el însuși performanța. Acesta este un sistem bazat pe computer pe care l-am dezvoltat noi înșine și dacă face mai mult de 100%, atunci îi oferim și acea sumă suplimentară. Deci, uneori, oamenii de aici ajung până la 120%, deși, în general, maximul pe care o persoană atrage este de aproximativ 90%. Acest lucru este, desigur, confidențial și intră doar în statul de plată.

Inovator și risc Luarea Mediului

Toate studiile de caz au evidențiat cerința de a încuraja inovația și de a crea un mediu de asumare a riscurilor. Cu toate acestea, riscurile ar trebui *„ calculate și informate după discutarea avantajelor și contra”.* Ambele organizații mari au grupuri de cunoștințe specifice cunoscute sub denumirea de Pre-Development Group în L1 și Knowledge-Next în L2. Profesioniștii IT sunt încurajați să se alăture acestor grupuri, care au testat multe modele de software înainte de a-l defini ca modul sau artefact în bibliotecile lor standard de cunoștințe. Dezvoltatorii interacționează pe forumuri de blog și postează întrebări, soluții, fișiere executabile și cod software. Se creează un mediu de glume prietenoase în care ideile sunt împărtășite și se discută fezabilitatea implementării ideilor.

De asemenea, organizațiile mijlocii își încurajează echipele să fie creative și să ofere libertatea de a-și asuma riscuri; cu toate acestea, nu au oferit prea multe despre cum a fost realizat acest mediu, în afară de menținerea unei culturi organizaționale deschise și colaborative.

Training in Soft Skills si competente tehnice

Pregătirea atât în abilități generale, cât și în competențe tehnice a fost considerată esențială de către toate cele cinci organizații. Pe lângă instruirea profesioniștilor IT cu privire la planul organizației, care conturează procese precum planurile de testare, practicile de codificare și pregătirea documentației în proiectarea și implementarea software-ului, aceste organizații au subliniat că abilitățile soft, cum ar fi comunicarea , prezentările și formarea echipelor joacă, de asemenea, un rol major. Marile organizații au format alianțe academice cu un sector terțiar recunoscut și oferă angajaților lor cursuri postuniversitare de diplomă/certificat.

Organizațiile mijlocii au încurajat profesioniștii IT să-și îmbunătățească seturile de abilități prin cursuri profesionale, care la finalizare s-ar adăuga la valorile lor de performanță. O firmă de dimensiuni medii (M3) a contractat sesiuni de formare în domeniul abilităților soft pentru consultanții locali care oferă cursuri interne privind seturile de abilități non-tehnice. Sesiunile de instruire interactive sunt organizate cu înregistrarea vocală a prezentărilor și discuții pe probleme non-tehnice. Aceste conversații înregistrate sunt apoi redate către grupuri, iar grupul analizează tonul, accentul,

pronunțiile și altele asemenea. Managerul de proiect a comentat *„Programatorii se bucură destul de mult când pot vedea ei înșiși diferența”*.

Activități de creare a comunității și a echipei

Toate organizațiile au fost de acord că activitățile comunitare și de team building promovează un - mediu prietenos și colaborativ. Fiecare organizație a organizat o astfel de activitate. O organizație mare (L1) a declarat că promovează cultura *„Cinci F”* , adică *„Rapid, concentrat, prietenos, flexibil și distractiv”,* cu multe postere 5F afișate în sediul biroului. Cultura *„Cinci F” a inclus „Întâlniri* săptămânale pentru pizza și coca-cola” în care managementul superior și echipele de dezvoltare au discuții informale. Cealaltă companie mare (L2) și-a deschis recent facilități în birourile lor, care includ o piscină, o sală de sport cu instructori de sănătate, terenuri de badminton și alte astfel de facilități de club pentru a-și încuraja personalul intern să se bucure de - orele de lucru târziu cu echipele lor de dezvoltare. Aceste facilități sunt, de asemenea, disponibile membrilor familiei angajaților la taxe nominale.

Organizațiile mijlocii au organizat activități precum *„Ziua prietenilor și familiei”* în care angajații și familiile lor sunt fie distrați în incintă, fie scoși la un eveniment social de către conducere. Alte activități de team building includ jocul de meciuri amicale de cricket între dezvoltatori și invitarea angajaților și a familiilor acestora la un eveniment organizat local, cum ar fi orchestra locală cu catering. În aceste evenimente, angajații și familiile se amestecă, promovând un *„simț mai mare de cunoaștere și apartenență, mai degrabă decât de a face doar o slujbă la o companie”*.

DISCUŢIE

Rezultatele studiului au dezvăluit modul în care furnizorii de software (agenții) fac față gestionării activelor lor de cunoștințe umane sau profesioniștilor IT (agenți). Uzura personalului are un impact uriaș asupra structurilor și proceselor organizaționale, deoarece se formează noi echipe atunci când unii indivizi pleacă, iar alții se alătură organizației. Noul personal trebuie să fie instruit, în timp ce expertiza personalului care pleacă trebuie păstrată într-o anumită formă în - depozitul de cunoștințe organizaționale. Schimbarea personalului este o parte inevitabilă a agențiilor bazate pe cunoaștere, iar organizațiile au structuri instituționalizate pentru a minimiza acest impact. Ei fac măsuri pentru a aduce un mediu de colaborare și motivează profesioniștii IT să-și împărtășească portofoliile de cunoștințe tacite și implicite, care pot fi apoi standardizate în procese documentate în depozitele organizaționale.

Agenții au schimbat structurile de semnificație , dominație și legitimare, deoarece agențiile au identificat semnificații sociale pentru atitudinile lucrătorilor lor de cunoștințe în eforturile lor de a controla schimbarea personalului. Noi structuri de lucru apar în mediile organizaționale, deoarece furnizorii cred că aceste structuri vor avea ca rezultat o forță de muncă satisfăcută, mulțumită și angajată, ceea ce duce în cele din urmă la uzura scăzută a personalului.

Folosind scheme interpretative, acest studiu a afirmat importanța capitalului uman în industria bazată pe cunoaștere și a explicat modul în care agenții sociali produc și reproduc noi structuri de lucru în industria software. Producția și reproducerea continuă duce la rutinizarea structurilor sociale - semnificație , dominare și legitimare - bazată pe securitatea ontologică care stă la baza agenților și agențiilor (Jones & Karsten, 2008). Agențiile și-au dat seama de importanța capitalului uman și au identificat practicile de lucru care să fie protejate de uzura personalului, deoarece legitimează noi structuri

(reguli și resurse sau standarde) datorită rolului dominant al profesioniștilor IT. În mod similar, agenții și-au dat seama de importanța cunoștințelor pe care le transmit proiectelor software și, pe baza acestui capital de cunoștințe, dețin poziții de putere care aduce un sentiment de securitate pentru negocierea structurilor de lucru existente, pe măsură ce noile practici organizaționale sunt legitimate în rutine.

Datele empirice au relevat următoarele rutine structurale bazate pe interacțiunea dintre agenți și agenție:

1. Viziunea companiei a fost aliniată cu aspirațiile profesioniștilor IT, deoarece firmele de software și-au schimbat căile de progres în carieră de la a fi lentă și limitată în timp la a fi bazată pe performanță.
2. Infrastructura și politicile IT au fost modificate pentru a permite un cod comun de practici prin standarde plasate în depozitele de proiecte. Aceste standardizări ajută organizațiile să-și revină rapid după schimbarea personalului.
3. Firmele IT și-au desemnat lideri pe baza specialiștilor lor și a aptitudinilor interpersonale. Acești lideri interacționează cu dezvoltatori juniori și ajută la crearea unui mediu de lucru colaborativ.
4. Premiile de performanță au fost implementate pentru a recompensa profesioniștii pentru realizările lor.
5. Grupuri de cunoștințe au fost înființate în companii mari pentru a permite învățarea și pentru a aduce un mediu inovator și creativ.
6. Atât abilitățile tehnice, cât și cele sociale sunt considerate necesare pentru a crea un mediu de partajare și colaborare. Acest lucru se realizează prin dezvoltare profesională și, de asemenea, prin programe de îmbunătățire a personalității.
7. În cele din urmă, organizațiile au adus o suprapunere a relațiilor profesionale și personale , prin implicarea familiilor angajaților în cercurile lor sociale. Acest lucru a produs un sentiment de apartenență la organizație.

Rezultatele arată că agenții și agenția nu sunt independenți unul de celălalt și aruncă lumină asupra modului în care organizațiile de software de înaltă tehnologie (agenții) depășesc provocările asociate cu uzura ridicată a profesioniștilor IT (agenți). Noi structuri organizaționale evoluează în industriile bazate pe cunoaștere, pe măsură ce profesioniștii IT și firmele de software interacționează pe un teren mai egal pentru a se sprijini reciproc.

CONCLUZIE

Acest studiu a examinat un domeniu de îngrijorare semnificativă pentru industria hi-tech actuală din India. Oferind experiențe practice din viața reală, studiul a oferit noi perspective asupra practicilor (structurilor) emergente pentru reținerea și motivarea agenților. Constatările arată că agenții nu sunt pasivi, ci au puterea de a produce transformarea practicilor organizaționale. Au fost implementate noi rutine organizaționale pentru reținerea profesioniștilor pentru a motiva profesioniștii și pentru a capta cunoștințele contextuale în depozitele de proiecte. Acest lucru ajută la contracararea uzurii și, în același timp, la reducerea dependenței firmelor IT de indivizi. Studiul ilustrează empiric faptul că dualismul dintre profesioniștii IT și structurile de lucru organizaționale se permit reciproc în industriile cunoașterii.

Studiul a aplicat teoriile managementului cunoștințelor și teoria structurii în industria IT pentru a analiza structurile sociale și de cunoaștere pe măsură ce organizațiile își revizuiesc și își redefinisc practicile pentru a-și păstra și motiva forța de muncă. Practicile actuale de lucru au fost descrise în contextul lumii reale prin experiențele diferiților practicieni cu privire la modul în care structurile dinamice de

cunoaștere evoluează pentru gestionarea uzurii în industria cunoașterii. Sunt necesare mai multe studii de cercetare pentru a investiga aspectele operaționale ale structurilor de cunoștințe în alte contexte naționale și industriale.

REFERINȚE

Agerfalk, PJ și Fitzgerald, B. (2006). Procese software flexibile și distribuite: Petunii vechi în bol nou? *Comunicările ACM, 49* (10), 27-34.

Agresti, WW (2008). Un corp de cunoștințe IT: cheia unei profesii emergente. *IT Profesionist , 10(6),* 18-22. doi: 10.1109/MITP.2008.115

Baskerville, RL, & Dulipovici, A. (2006). Bazele teoretice ale managementului cunoștințelor . *Knowledge Management and Research, 4,* 83-105. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500090

Benbasat, I., Goldstein, DK și Mead, M. (2002). Strategia de cercetare de caz în studiile sistemelor informaţionale. În Myers, MD, & Avison, DE (Eds.), *Cercetarea calitativă în sistemele informaționale* (pp. 79-113). Thousand Oaks, CA: Sage.

Carlile, P R. (2002). O viziune pragmatică a cunoștințelor și a limitelor: obiecte limită în dezvoltarea de noi produse. *Organization Science, 13* (4), 442-455. doi:10.1287/orsc.13.4.442.2953 Choo, CW (2006). *Organizația care cunoaște: modul în care organizațiile folosesc informațiile pentru a construi sens, a crea cunoștințe și a lua decizii.* New York, NY: Oxford University Press.

Colomo-Palacious, R., Tovar-Caro, E., Garcia-Crespo, A., & Gomez-Berbis, JM (2010). Identificarea competențelor tehnice ale profesioniștilor IT: cazul inginerilor de software. *Jurnalul Internaţional de Capital Uman şi - Profesionişti în Tehnologia Informaţiei, 7* (1), 31-43. doi:10.4018/ jhcitp.2010091103

Cullen, P. (2002). Capcanele proiectelor de dezvoltare client/server. În Tinnirello, P C. (Ed.), *New directions in project management* (pp. 373-382). Boca Raton, FL: Auberach.

Curtis, B., Hefley, WE și Miller, S. (2007). *Modelul de maturitate a capacității oamenilor: linii directoare pentru îmbunătățirea forței de muncă.* Delhi, India: Dorling Kindersley.

Denzin, NK și Lincoln, YS (2003). Introducere : disciplina și practica cercetării calitative. În Denzin, NK, & Lincoln, YS (Eds.), *Manual de cercetare calitativă* (ed. a 2-a, pp. 1-45). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dibbern, J., Winkler, J. și Heinzl, A. (2008). Explicarea variațiilor costurilor suplimentare ale clienților între proiectele software delocalizate în India. *Management Information Systems Quarterly, 32* (2), 333-366.

Eppinger, SD și Chitkara, AR (2006). Noua practică de dezvoltare globală a produselor. *MIT Sloan Management Review, 47(4),* 22-30.

Farrel, D. (2006). Offshoring mai inteligent. *Harvard Business Review, 84* (6), 84-92.

Friedman, TL (2006). *Lumea este plată* . New York, NY: Farar, Straus și Giroux.

Furner, CP, Mason, RM, Mehta, N., Munyon, T P. și Zinko, R. (2009). Determinanți culturali ai eficienței învățării din sistemele de management al cunoștințelor : o investigație multinațională. *Journal of Global Information Technology - Management, 72* (1), 30-51.

Galinec, D. (2010). Proces de management al capitalului uman bazat pe modele de tehnologie a informației și guvernare. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professions als, 7* (1), 44-60. doi:10.4018/jhcitp.2010091104

Garcia-Crespo, A., Colomo-Palacios, R., & Miguel-Gomez, J. (2008). Mulțimea IT: Suntem stereotipuri. *IT Professional, 70(6),* 24-27. doi:10.1109/MITP.2008.134

Giddens, A. (1984). *Constituția societății* . Cambridge, Marea Britanie: Polity Press.

Giddens, A., & Pierson, C. (1998). *Conversație cu Anthony Giddens: Înțelegerea modernității.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Gosain, S., Gopal, A. și Darcy, DP (2005). *Examinarea eficacității modurilor de control organizațional în proiectele de dezvoltare software offshore*. Lucrare prezentată la Management of Globally Distributed Work, Bangalore, India.

Gregson, N. (1989). Despre ir (relevanța) teoriei structurii în cercetarea empirică. În Held, D., & Thompson, JB (Eds.), *Teoria socială a societăților moderne: Anthony Giddens și criticii săi* (pp. 235-248). Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511557699.012

Hertel, G., Geister, S. și Konradt, U. (2005). Man aging virtual teams: O revizuire a cercetării empirice actuale. *Revizuirea managementului resurselor umane, 75,* 69-95. doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.002

Hinds, P J. și Weisband, SP (2003). Partajarea cunoștințelor și înțelegerea partajată în echipe virtuale. În Sons, JW (Ed.), *Echipe virtuale care lucrează: Crearea de condiții pentru eficacitatea echipei virtuale* (ed. I, pp. 21-36). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Jones, MR și Karsten, H. (2008). Teoria structurii lui Giddens și cercetarea sistemelor informaționale. *Management Information Systems Quarterly, 32(1),* 127-157.

Kearney, AT (2004). *Măsurarea globalizării : inversări economice, impuls înainte.* Preluat de la http://www.foreignpolicy.com/articles/2004/03/01/measuring_globalization_economic_reversals_forward_momentum

Kotlarsky, J., Oshri, I. și Willcocks, L. (2007). Legăturile sociale în echipele software distribuite la nivel global: dincolo de întâlnirile față în față. *Journal of Global Information Technology Management, 10(4),* 7-34.

Leornardi, P M., & Bailey, DE (2008). Tehnologii transformaționale și crearea de noi practici de lucru: explicitarea cunoștințelor implicite în offshoring-ul bazei de sarcini. *Management Information Systems Quarterly, 32* (2), 411-436.

Livari, J., & Huisman, M. (2007). Relația dintre cultura organizațională și implementarea - metodologiilor de dezvoltare a sistemelor. *Management Information Systems Quarterly , 31* (1), 35-38.

Loyal, S. (2003). *Sociologia lui Antony Giddens* (ed. I). Sterling, VA: Pluto Press.

Mason, RM (2003). Fără cultură sau legat de cultură? O perspectivă care se întinde pe graniță asupra învățării în sistemele de management al cunoștințelor. *Journal of Global Information Technology Management, 11(4),* 20-36. doi:10.4018/jgim.2003100102 Miller, KW, & Voas, J. (2008). Informația în integritatea și integritatea profesioniștilor IT, împletite. *IT Professional, 10* (6), 35-40. doi:10.1109/MITP.2008.124

Mishler, EG (1986). *Interviul de cercetare: context și narațiune.* Cambridge, Marea Britanie: Cam bridge University Press.

Moore, S. și Martorelli, W. (2004). *Furnizori offshore indieni: liderii de piață.* Cambridge, MA: Forrester Research.

O'Sullivan, D. și Dooley, L. (2010). Inovație colaborativă pentru gestionarea resurselor tehnologice a informației. *International Journal of Human Capital and Information Technology - Professionals, 1* (1), 16-30. doi:10.4018/jhcitp.2010091102

Poole, MS și DeSanctis, G. (2004). Teoria structurii în cercetarea sistemelor informaționale: Metode și controverse. În Whitman, ME, & Woszczynski, AB (Eds.), *Handbook of information systems research* (pp. 206-249).

Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/9781591401445.ch013

Rajamani, SK (2007). Software-ul este mai mult decât cod. *CSI Communications, 31,* 8-9.

Rajeswari, KS și Anantharaman, RN (2003). Dezvoltarea unui instrument de măsurare a stresului în rândul profesioniștilor software: Studiu analitic factorial. *Note de inginerie software ACM,* 34-43.

Ravichandran, T., & Rai, A. (2000). Managementul calității în dezvoltarea sistemelor: o perspectivă a sistemului organizațional. *Management Information Systems Quarterly, 24* (3), 381-415. doi:10.2307/3250967

Sahay, S. (2003). Alianțe globale de software: provocarea „standardizării”. *Scandinavian Journal of Information Systems, 15* (1), 3-21.

Sahay, S., Nicholson, B. și Krishna, S. (2003). *Outsourcing global IT - dezvoltare de software - transfrontalier* (ed. I). Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press. doi:10.1017/ CBO9780511615351

Sakthivel, S. (2005). Grupuri de lucru virtuale în dezvoltarea sistemelor offshore. *Tehnologia informației și software-ului, 47,* 305-318. doi: 10.1016/j. infsof.2004.09.001

Salisbury, M. (2008). Un cadru pentru crearea colaborativă de cunoștințe. *Knowledge Management Research and Practice, 6,* 214-224. doi:10.1057/ kmrp.2008.10

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP), Volumul 2, Numărul 3, editat de Ricardo Colomo-Palacios, pp. 1-14, copyright 2011 de IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 41
Outsourcing în firme de servicii bazate pe cunoştinţe

Ingi Runar Edvardsson
Universitatea din Akureyri, Islanda

Gudmundur Kristjan Oskarsson
Universitatea din Akureyri, Islanda

ABSTRACT

Această lucrare prezintă lucrări empirice efectuate recent cu privire la externalizarea între firmele bazate pe cunoaștere și alte firme de servicii din Islanda. Rezultatele arată că firmele bazate pe cunoștințe externalizează pe o scară mai mare și mai multe funcții de resurse umane decât alte firme de servicii. Cu toate acestea, ei nu au o viziune mai strategică față de externalizare și nici nu externalizează activități bazate pe cunoștințe mai scăzute decât alte firme. Studiul sprijină viziunea firmei bazată pe resurse și este în concordanță cu studiile anterioare ale firmelor bazate pe cunoaștere. Firmele din sondaj tind să-și păstreze competențele de bază și angajații la nivel intern și, în același timp, externalizează alte funcții pe care le consideră ne-core, cum ar fi sarcini periferice și administrative sau IT care necesită specializare tehnică. Firmele mai inovatoare se bazează pe externalizarea de la cei mai buni furnizori din clasă în ceea ce privește instruirea și consilierea. Contribuția acestui studiu la teoria externalizării constă în faptul că baza de cunoștințe tacite non-rutină legate de competențele de bază ale firmelor nu se limitează la firmele bazate pe cunoaștere, ci și la o mare parte a firmelor de servicii.

INTRODUCERE

Economiile țărilor dezvoltate devin din ce în ce mai bazate pe servicii și pe cunoaștere (Parkhe, 2007; Targowski, 2009). Odată cu creșterea - numărului de firme bazate pe cunoaștere, creșterea acestora

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch041 ponderea totală a valorii adăugate din servicii (Betten - Court, Ostrom, Brown, & Roundtree, 2002), iar creșterea lor rapidă în economia europeană (Miles, 2005) le transformă într-un subiect important de analiză și investigație empirică.

Odată cu ponderea în creștere a serviciilor și a cunoștințelor în economie, au avut loc unele

restructurari organizaționale, cum ar fi

schimbarea rețelelor și a lanțului de aprovizionare manifestată în externalizare și offshoring. Externalizarea a crescut rapid în rândul organizațiilor publice și private în ultimii ani (Bryson, 2007; Di Gregorio, Musteen și Thomas, 2009; Kadabadse și Kadabadse, 2002). În toate cazurile, externalizarea necesită întotdeauna implicarea terților (Jagersma & van Gorp, 2007). Externalizarea este definită aici ca alocarea sau realocarea activităților și serviciilor interne ale unei firme către furnizori externi.

Foarte puține studii empirice au fost efectuate cu privire la externalizarea în firme bazate pe cunoaștere (KBF). Pentru a umple golul, această lucrare raportează lucrări empirice efectuate recent privind externalizarea în rândul firmelor bazate pe cunoașterea serviciilor, precum și a altor firme de servicii, din Islanda. Mai precis, lucrarea analizează strategiile de externalizare, impactul resurselor umane și externalizarea funcțiilor de bază și periferice.

KBF-urile furnizează servicii clienților sau altor firme și, în majoritatea cazurilor, produc un rezultat intangibil. În general, implicarea clientului este vitală, iar cunoștințele tacite sunt esențiale pentru activitățile multor firme bazate pe cunoaștere. Currie, Michell și Abanishe (2008, p. 96) afirmă, de exemplu: „Cele mai multe cunoștințe de tipul care oferă avantaj competitiv firmelor nu sunt explicite, ci tacite, deoarece rezidă în mintea indivizilor și sunt dobândite prin dobândirea de abilități și experiență. Acest tip de cunoștințe este de obicei asociat cu capacitățile de bază ale organizațiilor”. Având în vedere aceste caracteristici ale KBF-urilor, cum afectează externalizarea astfel de firme? Poate contribui la avantajul lor competitiv sau externalizarea le slăbește competențele de bază? În lucrare ne-am propus să răspundem la următoarele întrebări de cercetare: O clasificare orientată teoretic a KBF-urilor relevă mai multe diferențe în externalizare decât o clasificare empirică în funcție de intensitatea cunoștințelor? Diferă KBF-urile de alte firme prin: 1) sumă, 2) motive, 3) tip de activități și 4) beneficiază de pe urma externalizării.

Cu referire la perspectiva teoretică a viziunii bazate pe resurse a firmei, presupunem că KBF-urile externalizează mai mult decât alte firme pentru a le spori avantajul competitiv; că externalizează mai multe activități bazate pe cunoștințe, cum ar fi sarcini periferice și administrative, decât alte firme; că externalizează mai puține funcții de resurse umane decât alte firme, deoarece cunoștințele tacite sunt esențiale pentru multe astfel de firme. Consecința acestui lucru ar fi că KBF-urile obțin mai multe beneficii din externalizare.

Se speră că acest studiu îi va ajuta pe manageri să elaboreze o strategie solidă pentru externalizare, precum și să stabilească pașii inițiali în construirea unei teorii a externalizării în KBF.

Întrucât foarte puține firme din sondaj (3 %) și-au delocalizat activitățile de servicii, accentul lucrării se va concentra pe externalizare.

Următoarea secțiune a lucrării tratează - dezbaterile teoretice privind externalizarea. Apoi sunt prezentate metoda de cercetare și câteva informații despre caracteristicile KBF-urilor și ale altor firme din sondaj. Prezentăm rezultatele privind strategiile și motivele de externalizare, precum și beneficiile reale realizate datorită externalizării. Lucrarea se încheie cu discuții și concluzii.

CADRUL TEORETIC

Nu există un consens cu privire la definiția KBF-urilor. Mai mult decât atât, conceptele de firme bazate pe cunoaștere, firme de cunoștințe intensive și servicii de afaceri intensive în cunoștințe (KIBS) sunt utilizate mai mult sau mai puțin interschimbabil. În multe cazuri, termenul este fie nedefinit, fie este definit indirect, adesea prin furnizarea unei scurte liste de exemple (von Nordenflycht, 2010). KBF-urile sunt adesea definite ca acele firme care au o mare parte a personalului înalt calificat (Lee, 1999; Werr & Stjernberg, 2003). Alții definesc KBF-urile ca fiind firme care „creează și definesc probleme, dezvoltă și aplică noi cunoștințe pentru a rezolva problemele și apoi dezvoltă în continuare noi cunoștințe prin acțiunea de rezolvare a problemelor” (Nonaka, Toyama și Konno, 2002, p. 41). Alți cercetători definesc KBF-urile ca fiind firme care se luptă cu ambiguitatea (Alvesson, 1993), în timp ce Blacker (1995) limitează KBF-urile la acele firme care sunt preocupate de

probleme nefamiliare. Muller și Doloreax (2009, p. 65) definesc KIBS ca fiind „firme de servicii care se caracterizează printr-o intensitate ridicată a cunoștințelor și servicii către alte firme și organizații, servicii care sunt predominant non-rutine". Comun celor mai multe dintre aceste definiții sunt, astfel, „capacitatea de a rezolva probleme complexe prin soluții creative și inovatoare " (Alvesson, 1993, p. 1000) prin folosirea de personal înalt calificat, fie datorită pregătirii intensive, fie a educației universitare.

O clasificare cuprinzătoare a KBF-urilor este dată de von Nordenflycht (2010), unde prezintă o teorie a caracteristicilor distinctive ale firmelor de servicii profesionale și implicațiile lor organizaționale. El identifică trei caracteristici distinctive ale unor astfel de firme: intensitatea cunoștințelor, intensitatea scăzută a capitalului și forța de muncă profesionistă. Intensitatea cunoștințelor implică faptul că firma se bazează pe o forță de muncă calificată intelectual în rândul lucrătorilor din prima linie, în timp ce intensitatea scăzută a capacității înseamnă că operarea firmelor nu implică o cantitate semnificativă de active non-umane, cum ar fi fabrica și echipamentele. El folosește termenul de -profesionalizare în afară de intensitatea cunoștințelor, și anume autoreglementare (control puternic asupra practicii ocupației) și ideologie, de exemplu coduri etice.

Din aceste caracteristici, von Nordenflycht clasifică KBF-urile în patru categorii. Prima sunt *firmele profesionale clasice,* precum firmele de avocatură și de contabilitate, care îndeplinesc toate cele trei caracteristici ; proporție mare de personal cu cunoștințe intensive, investiții reduse de capital în firme și forță de muncă profesionistă. *Campusurile profesionale,* ca și spitalele, îndeplinesc două dintre aceste criterii - intensitatea cunoștințelor și profesionalismul - dar necesită o investiție de capital extinsă. *Firmele neo-profesionale,* cum ar fi firmele de consultanță și de publicitate, îndeplinesc, de asemenea, două dintre aceste criterii - cunoașterea tensiunii și intensitatea scăzută a capitalului - deși nu implică profesionalism. În cele din urmă, *dezvoltatorii de tehnologie,* precum firmele de biotehnologie și laboratoarele de cercetare, au doar intensitate de cunoștințe, deoarece angajează oameni de știință și ingineri care nu aparțin grupurilor profesionale tradiționale și o astfel de operațiune necesită o intensitate ridicată a capitalului.

Din punctul nostru de vedere, este o întrebare interesantă dacă diferitele tipuri de KBF, așa cum sunt definite de von Nordenflycht (2010), indică nevoi diferite de externalizare? Din aceste observații emitem următoarele ipoteze:

Ipoteza 1: firmele profesionale tradiționale cu forță de muncă profesionistă tind să păstreze serviciile interne, în timp ce firmele neo-profesionale sunt mai înclinate să externalizeze astfel de activități.

Ipoteza 2: Intensitatea mare a investițiilor crește externalizarea, deoarece astfel de investiții obligă firmele să se concentreze pe competențele de bază din motive economice.

RESURSE UMANE ŞI CUNOAŞTERE TACITE

KBF-urile sunt complexe, nestructurate și foarte personalizate pentru a satisface nevoile unice ale clienților. Personalul de cunoștințe aplică cunoștințe teoretice și analitice la locurile lor de muncă și, în multe cazuri, folosesc cunoștințe tacite non-rutină, precum și sunt implicați în inovare și personalizare (Lee, 1999; Muller & Doloreux, 2009; Murray, Kotabe și Westjohn, 2009).

Viziunea firmei bazată pe resurse susține că resursele care sunt considerate rare, valoroase și greu de imitat sunt esențiale pentru succesul firmei și sunt considerate competențe de bază (Klaas, 2008; Lee, 1999). Resursele umane sunt adesea considerate a juca un rol critic în -dezvoltarea unui avantaj competitiv substanțial al firmelor, iar personalul de cunoștințe este adesea considerat a contribui la avantajul competitiv al KBF. Conform teoriei de bază și periferice, activitățile de bază ale managementului resurselor umane (MRU) includ strategia de nivel superior, politicile de resurse umane, relațiile cu angajații și responsabilitățile de management de linie, de exemplu, evaluarea și disciplina, în timp ce alte activități sunt considerate periferice. Părțile strategice ale resurselor umane ar trebui,

prin urmare, să rămână interne, în timp ce funcțiile administrative și tranzacționale ar trebui externalizate (Shen, 2005). În realitate, externalizarea MRU a crescut în ultimele decenii (Klaas, 2008; Galanaki & Papalexandris, 2007). Sondajele arată că recrutarea și selecția; salariu și beneficii; reducerea forței de muncă; instruire și dezvoltare; probleme juridice; iar planurile de pensionare sunt funcțiile care sunt cel mai adesea externalizate (Schlosser, Templer și Ghanam, 2006; Shen, 2005; Quinn, 1999). Această listă indică faptul că aprovizionarea poate acoperi orice aspect al MRU și nu pare să existe o limită absolută între problemele „de bază" și „periferice".

Din aceste observații facem următoarea - ipoteză:

Ipoteza 3: Având în vedere baza de cunoștințe tacite non-rutină a KBF, părțile strategice ale MRU sunt păstrate în interior.

EXTERNALIZAREA ÎN FIRME BAZATE PE CUNOAȘTERE

Având în vedere creșterea rapidă a externalizării, unele beneficii din acest proces sunt așteptate atât de organizațiile private, cât și de cele publice. Literatura de externalizare identifică trei categorii majore pentru externalizare, adică costuri, strategie și politică. Reducerea costurilor, atât în ceea ce privește costurile directe, cât și cele indirecte, este una dintre cele mai citate rațiuni pentru externalizare. Acestea includ costurile cu forța de muncă, transportul, călătoria și alte costuri. Cele mai proeminente motive strategice pentru externalizare implică permiterea - organizațiilor să se concentreze mai bine pe competențele lor de bază, în timp ce altele includ obținerea accesului la resurse, cunoștințe și capacități unice deținute de alte firme **(** Kremic, Tukel, & Rom, 2006; Di Gregorio et al., 2009; Quinn, 1999; Parkhe, 2002; Veytsmanetor, 2007;

KBF-urile oferă servicii clienților sau altor firme. În cele mai multe cazuri, acestea produc o ieșire intangibilă, mai degrabă decât un produs tangibil. O altă caracteristică a unor astfel de servicii este aceea că consumul și producția au loc simultan, iar clientul este foarte implicat în producția de servicii, ceea ce nu este cazul în producție . În cele din urmă, serviciile tind să consume mai mult forță de muncă și cunoștințe decât firmele de producție (Daft, 2007; Targowski, 2009). Toate aceste aspecte și, în special, implicarea diferită a clientului, sunt extrem de relevante pentru motivele și realizarea externalizării în firmele de servicii. În unele servicii, de exemplu, co-locarea clienților și a furnizorilor de servicii este destul de importantă; potențialul de externalizare este, prin urmare, limitat (Bettencourt et al., 2002; Murray et al., 2009).

Lee (1999) prezintă o tipologie a politicilor MRU ale KBF-urilor bazată pe o explicație bazată pe resurse. El susține că KBF-urile tind să-și externalizeze procesele non-core pentru a se concentra pe construirea capacităților lor în competențele lor de bază. Din analiza sa teoretică, el a prezentat propunerea că KBF-urile vor externaliza doar acele activități de muncă sau cerințe de resurse umane, care se concentrează pe cunoștințe înguste și explicite. Alte activități de lucru vor fi păstrate în interior. În plus, Lee susține că KBF-urile se vor concentra pe activități de formare și dezvoltare pentru activități de muncă sau cerințe de resurse umane care necesită cunoștințe ample și explicite; că se vor concentra pe activități informale, orientate spre grup, pentru activități de muncă sau cerințe de resurse umane care necesită cunoștințe restrânse, tacite; și că KBF-urile se vor concentra pe activități de cercetare și dezvoltare pentru activități de muncă sau cerințe de resurse umane care necesită cunoștințe ample, tacite.

Currie, Michell și Abansihe (2008) - concluzionează din studiul lor de caz privind - externalizarea procesului de cunoaștere în servicii financiare că majoritatea firmelor tind să externalizeze doar activități cu intrări și ieșiri mai definite. De asemenea, că formele sau munca mai intensivă în cunoștințe sunt păstrate în casă. Cu toate acestea, au constatat că unele servicii financiare de vârf, cum ar fi analiza financiară, evaluarea portofoliului, evaluarea riscurilor etc. au fost externalizate, dar într-un mod destul de diferit de către diverși actori. Astfel, multe organizații mari și-au stabilit filiale în țările cu costuri reduse pentru a desfășura activități de cunoaștere, în timp ce KPO-urile (firme start-up)

pur play sunt implicate în securizarea și gestionarea clienților din țările dezvoltate, ale căror procese vor fi predate centrelor de servicii offshore. Externalizatorii existenți ai proceselor de afaceri și-au extins serviciile pe piața specializată a externalizării proceselor de cunoaștere, în timp ce responsabilii profesioniști de cunoștințe oferă produse și servicii unor grupuri profesionale și funcționale specifice, ceea ce le impune să devină jucători de nișă, cum ar fi în domeniul sănătății. În cele din urmă, constructorii de cunoștințe se concentrează pe partea inferioară a procesului de cunoaștere, cum ar fi căutarea și strângerea de informații și furnizarea de analize a acestor informații.

Murray şi colab. (2009) prezintă un cadru teoretic pentru o strategie globală de aprovizionare cu privire la serviciile de afaceri intensive în cunoștințe. Ei propun că, cu cât sunt mai multe variații în standardele sau natura serviciilor, cu atât mai mare este inseparabilitatea producției și consumului și cu cât activitatea firmelor intensive în cunoaștere este mai tacită, cu atât acestea tind să se bazeze mai mult pe externalizarea onshore, adică să păstreze serviciile interne. Cu toate acestea, Murray et al. (2009) propun că, cu cât firmele de aprovizionare sunt mai inovatoare, cu atât se bazează mai mult pe externalizarea de la cei mai buni furnizori din întreaga lume.

Din aceste observații am formulat următoarea ipoteză:

Ipoteza 4: KBF-urile vor externaliza numai activități de natură restrânsă, explicită.

METODE DE CERCETARE

A fost selectat un design de cercetare descriptivă și analitică, deoarece obiectivul principal a fost dezvăluirea aplicării externalizării în cadrul firmelor de servicii islandeze. Cercetarea a fost realizată în februarie și martie 2009 sub formă de interviuri telefonice. Metoda de utilizare a interviurilor telefonice a fost considerată a fi cea mai bună modalitate de a obține răspunsuri de la managerii harnici sau de la adjuncții acestora. Trebuie reținut că sondajul a fost realizat în timpul unei crize economice care ar fi putut afecta rezultatele în mai multe moduri.

Lista eșantionului a fost primită de la Internal Revenue Directorate din Islanda. Metoda de selectare a firmelor a fost un eșantion aleator stratificat. Criteriile de selecție au fost dimensiunea companiei, industria şi locația în Islanda (50% în zona capitalei, restul în Islanda). Eșantionul inițial a constat din 539 de firme, clasificate ca firme de servicii conform clasificării activității economice (versiunea islandeză a NACE [1]), și cu cinci angajați sau mai mult. 55 de companii au fost în afara afacerii, lăsând 484 de firme în eșantionul final. Din eșantionul final, 57 de firme nu au fost accesibile, 21 au refuzat să răspundă la chestionar și 9 firme nu s-au conformat criteriilor de selecție ale acestui sondaj. În total, 397 de manageri sau adjuncții acestora au participat la sondaj. Aceasta oferă o rată de răspuns de 82%, ceea ce este destul de mare și oferă o bună reprezentare a populației.

Instrumentul de cercetare a constat dintr-un chestionar care a fost conceput de cercetători, după ce au intervievat zece manageri și specialiști pe acest subiect în Islanda (Edvardsson & Sigurdardottir, 2009) și luând notă de recenzii de literatură, în special Kadabadse şi Kadabadse (2002 **)** . Variabilele de bază au fost utilizate dintr-un chestionar anterior de către autori (Edvardsson, 2006). Chestionarul a fost pilotat în patru companii și s-au făcut câteva revizuiri minore, în special legate de claritatea conceptului și dacă au fost necesare mai multe opțiuni atunci când se răspunde la întrebări.

Chestionarul a fost alcătuit din 25 de întrebări. A început cu următoarea definiție a externalizării : „achiziționarea de componente, servicii specifice sau expertiză de la entități din afara propriei companii". Prima întrebare a fost dacă firma a externalizat unele activități de servicii în ultimii cinci ani. Următoarele întrebări au vizat dacă firma are o strategie de externalizare, ce fel de activități au fost externalizate, locația externalizării, motivele pentru externalizare, alegerea furnizorilor pentru externalizare, dacă activitățile externalizate sunt considerate funcții de bază sau de susținere, dacă externalizarea a afectat resursele umane sau a redus costurile. Aceste întrebări au avut un caracter de scară nominală. Managerii au fost apoi întrebați despre opiniile lor cu privire la opt propuneri cu privire

la experiența lor pe o scară Likert de cinci puncte, evaluând propunerile cu unul dintre cele cinci argumente: puternic de acord, de acord, indecis, dezacord sau puternic dezacord.

Chestionarul a inclus, de asemenea, variabile de bază precum dimensiunea, locația, profitul corporativ, educația managerilor, sexul și vârsta. În întrebările privind vârsta, numărul de angajați și cifra de afaceri, respondenții se referă la numărul real care a fost scris în baza de date Access de către intervievații responsabili cu colectarea datelor.

Statisticile descriptive au fost utilizate pentru a descrie eșantionul și a fost folosit un test Chi-pătrat pentru a compara grupurile. Diferențele dintre grupuri au fost considerate semnificative statistic cu o valoare p <0,05. Deoarece datele nu sunt distribuite în mod normal, a fost efectuat testul neparametric Kruskal-Wallis pentru a identifica diferențele semnificative între grupuri pentru valorile medii, cu o valoare p <0,05 considerată semnificativă statistic. Ca test post-hoc, a fost efectuat testul Mann-Whitney U, folosind o corecție Bonferoni, adică o valoare p redusă de <0,017, considerată semnificativă statistic la compararea a 3 grupuri, și o valoare p de <0,008, considerată semnificativă statistic la compararea a 4 grupuri (Field, 2005). Dacă o valoare p a fost mai mică de 0,001, este raportată ca <0,001, în caz contrar, valoarea exactă este raportată. Datele au fost analizate folosind Pachetul Statistic pentru Științe Sociale (SPSS 17.0).

Două definiții ale KBF, pe de o parte cea a lui von Nordenflycht (2010) și, pe de altă parte, o definiție bazată pe intensitatea cunoștințelor, sunt utilizate simultan pe parcursul întregii analize pentru a clarifica întrebarea de cercetare dacă prima definiție dezvăluie mai multe diferențe în externalizare decât cea din urmă.

REZULTATE

Caracteristicile firmelor bazate pe cunoștințe

În 2005, 79% dintre firmele din Islanda erau microîntreprinderi cu mai puțin de 10 angajați, în timp ce 20,6% dintre firme erau IMM-uri (10-249) (Statistics Iceland, 2008). Firmele incluse în sondaj sunt în general mai mari decât firmele medii din Islanda, cu un număr mediu de angajați de 41,4 [2]. În ceea ce privește dimensiunea firmelor din sondaj, 53,9% aveau mai puțin de 10 angajați, 32,9% aveau 10-49 de angajați și 13,2% aveau 50 sau mai mulți angajați. Cifra de afaceri anuală a fost de 5,5 milioane de euro. Aceasta se încadrează în definiția Comisiei Europene (2005) a cifrei de afaceri a unei firme mici.

Managerii bărbați din sondaj au fost 73,8%, iar femeile 26,2%, comparativ cu 81% bărbați și 19% femei manageri în companiile islandeze în general (Statistics Iceland, 2009). Studiile lor au fost următoarele: 58,4% aveau studii universitare, 33% aveau studii medii, iar 8,6% aveau studii primare. Vârsta medie a respondenților a fost de 48,4 ani, iar aceștia lucraseră, în medie, 11,6 ani în companie.

Dintre firmele respondente, 73,2% au fost companii private, 11,9% au fost cooperative și 14,9% au avut alte forme organizatorice.

În tabelul 1 se arată că cel mai mare număr de firme care au răspuns la sondaj au fost firme din comerțul cu ridicata, cu amănuntul și reparații, urmate de activități imobiliare și de afaceri. Foarte puține firme din administrația publică și educație au participat la sondaj. Tabelul arată, de asemenea, procentul mediu de personal cu studii universitare din fiecare categorie NACE. Cel mai mic număr de

personal cu studii universitare a fost în comerțul cu ridicata și cu amănuntul, dar cel mai mare în firmele de înaltă tehnologie și de cunoștințe. Clasificarea NACE a fost ulterior sortată de autori în două grupe diferite. Prima se bazează pe clasificarea KBF a lui von Nordenflycht (2010), după cum se poate vedea în Tabelul 2. A doua grupare se bazează doar pe intensitatea cunoștințelor măsurată ca proporție a personalului cu studii universitare din totalul personalului, deoarece majoritatea definițiilor KBF includ personal înalt calificat, de obicei cu statut profesional, cu studii universitare (Tabelul 2). Motivul a fost compararea unui model teoretic cu observațiile empirice.

Tabelul 2 arată că aproximativ jumătate dintre firmele din sondaj sunt clasificate ca firme nebazate pe cunoaștere (acestea aparțin comerțului cu ridicata, cu amănuntul, reparații , hoteluri și restaurante, transport și comunicații). Firmele neoprofesionale (activități imobiliare și de afaceri; intermediare financiară) reprezintă aproximativ o treime din toate firmele, în timp ce firmele profesionale, dezvoltatorii de tehnologie și campusurile profesionale sunt mai puțin de o cincime din toate firmele (administrație publică, educație, servicii de sănătate,

Table 1. Classification of firms in the survey according to Icelandic classification of NACE

	Number	**%**	**Average % of university educated staff**
Wholesale, retail trade, repairs	109	27.5%	10.8%
Hotels, restaurants	46	11.6%	22.3%
Transport, communication	33	8.3%	11.9%
Financial intermediation	33	8.3%	44.7%
Real estate & business activities	89	22.5%	51.5%
Public administration	2	0.5%	38.2%
Education	6	1.5%	42.6%
Health services, social work	20	5.1%	48.7%
Hi-tech- and knowledge intensive*	35	8.8%	53.1%
Other services	23	5.8%	48.6%

Note: * This category was added by the research team, and deviates for the Icelandic classification of NACE.

Table 2. Classification ofrespondingfirms according to von Nordenflycht's classification, and knowledge intensity (the ratio of university educated staff as a proportion of total staff)

	Number of firms	**Proportion**
Non-knowledge-based firms	188	50.4%
Neo-professional firms	122	32.7%
Classical professional firms	28	7.5%
Technology developers	35	9.4%
Proportion of university educated staff		
<25%	206	54.8%
25-50%	69	18.4%
>50%	101	26.9%

Note: Other services in Table 1 have been omitted in this and forthcoming tables, as it is impossible to figure out what kind of firms are in that category.

asistența socială).[3] Având în vedere numărul mic de firme care au răspuns, aparținând unor firme profesionale și campusuri profesionale, acestea au fost fuzionate într-un singur grup, firme profesionale clasice. Dezvoltatorii de tehnologie se suprapun în mare măsură cu firmele de înaltă tehnologie și de cunoștințe, deși ar putea exista unele diferențe minore.

Tabelul 2 arată, de asemenea, că puțin mai mult de jumătate dintre firmele respondente au mai puțin de 25% din personal cu studii universitare; în timp ce aproximativ o pătrime au mai mult de jumătate dintre angajați cu studii universitare.

Există o diferență marcată în ceea ce privește educația managerilor din firme. Mai mult de șapte din zece manageri din firmele bazate pe cunoaștere au studii universitare; în timp ce acesta este cazul pentru patru din zece manageri din alte firme (Tabelul 3). Diferența este semnificativă ($x^2(6)=46,6$, $p<0,001$). Cu cât este mai mare proporția personalului cu studii universitare, cu atât este mai mare proporția de manageri cu studii universitare. Diferența este semnificativă ($\%^2(4)101$, $p<0,001$).

Tabelul 4 arată că firmele non-cunoaștere incluse în sondaj sunt cele mai în vârstă (26,1 ani în medie), în timp ce dezvoltatorii de tehnologie sunt cei mai tineri (13,2 ani în medie). Diferența este semnificativă ($H(3)=11,23$, $p=0,011$).

Table 3. Education of managers and knowledge classification of firms

	Primary education	**Secondary education**	**University education**	**p-value**[a]
Non-knowledge firms	16.2%	42.7%	41.1%	<0.001
Neo-professional firms	1.6%	25.4%	73.0%	
Professional firms	3.6%	25.0%	71.4%	
Technology developers	2.9%	20.0%	77.1%	
<25%	15.2%	50.5%	34.3%	<0.001
25-50%	2.9%	17.6%	79.4%	
>50%	.0%	10.9%	89.1%	

[a] Chi-square test.

Table 4. Mean age of firms and knowledge classification of firms

	Mean	**Std. Deviation**	**N**	**p-value**[a]
Non-knowledge firms	26.15[A]	23.57	182	0.011
Neo-professional firms	23.16[B]	20.23	111	
Professional firms	22.83	19.19	24	
Technology developers	13.22 [AB]	11.99	32	
<25%	24.67	22.68	195	0.059
25-50%	25.92	21.77	64	
>50%	19.54	18.05	95	

[a] Kruskal Wallis Test using Mann Whitney U test with reduced p-value as post hoc test.
[A] post-hoc, significant difference between technology developers and non-knowledge firms, [B] post-hoc, significant between technology developers and neo-professional firms.

Tabelul 5 arată că dezvoltatorii de tehnologie au cel mai mare număr mediu de angajați 54,5, urmați de firmele non-cunoaștere (48,7), în timp ce firmele profesionale au avut 26,9 și firmele neo-profesionale au cel mai mic număr mediu de angajați 24,6. Diferența este semnificativă la un test Kruskal Wallis (H(3)=8,69, p=0,034). O diferență de dimensiune mai limitată se remarcă între firme atunci când acestea sunt clasificate în funcție de educația angajaților lor.

Pentru a rezuma: Aproximativ jumătate dintre firmele din sondaj nu sunt firme bazate pe cunoștințe. Mai mulți manageri din firmele bazate pe cunoaștere au studii universitare, iar firmele bazate pe cunoaștere - în special dezvoltatorii de tehnologie - sunt mai tinere decât alte firme. Firmele profesionale și neo-profesionale sunt mai mici decât alte firme din sondaj.

SUMAȘI MOTIVE PENTRU EXTERNALIZARE

Cantitatea de externalizare

Externalizarea este destul de comună în rândul firmelor care au participat la sondaj. În total, 79,8% dintre companii au raportat că au fost implicate în externalizare în ultimii cinci ani.

Firmele bazate pe cunoaștere tind să externalizeze mai mult decât alte firme, iar diferența este semnificativă (% ^{2} (3)=11,84, p=0,008). Aproape toate firmele profesionale externalizează unele activități de servicii și marea majoritate a firmelor neo-profesionale și a dezvoltatorilor tehnologici. Chiar și firma care nu este bazată pe cunoștințe externalizează pe scară largă (Tabelul 6). Un model similar este prezent în ceea ce privește relația dintre externalizare și intensitatea cunoștințelor. Cu cât este mai mare intensitatea, cu atât mai multe activități sunt externalizate. Diferența este semnificativă (x ^{2} (2)=11, p=0,004). Aceste constatări nu susțin ipotezele 1 și 2.

Motive pentru externalizare

Doar 23,5% dintre managerii din sondaj au raportat că companiile lor au făcut un plan strategic de externalizare. Cei care au avut o strategie, vizând în primul rând simplificarea operațiunii (48,6%), reducerea costurilor (41,7%), obținerea accesului la cunoștințe de specialitate (31,9%) și competențe de bază (25%). Pentru restul analizei, autorii se vor concentra doar pe acele firme care externalizează activități.

Nu a fost găsită nicio diferență între KBF și alte firme în ceea ce privește dacă au acceptat sau nu o strategie de externalizare. Dezvoltatorii de tehnologie păreau să aibă o strategie acceptată mai des

Table 5. Average number of employees and knowledge classification offirms

	Mean	Std. Deviation	N	p-value[a]
Non-knowledge firms	48.72	138.03	186	0.034
Neo-professional firms	24.64	54.43	121	
Professional firms	26.94	48.22	27	
Technology developers	54.57	132.69	35	
<25%	32.57	91.96	206	0.063
25-50%	26.37	91.54	69	
>50%	23.59	53.89	101	

[a] Kruskal Wallis Test using Mann Whitney U test with reduced p-value as post hoc test. Post-hoc test did not show any significant differences between groups.

Tabelul 6. Proporția de externalizare a firmelor și clasificarea cunoștințelor firmelor

	Da	Nu	valoarea p [a]

Firme non-cunoaștere	73,4%	26,6%	0,008
Firme neo-profesionale	82,8%	17,2%	
Firme profesionale	96,4%	3,6%	
Dezvoltatori de tehnologie	88,6%	11,4%	
<25%	73,3%	26,7%	0,004
25-50%	85,5%	14,5%	
>50%	88,1%	11,9%	

[un] test Chi-pătrat.

decât alte firme. Nici nu a fost observată nicio relație între intensitatea cunoștințelor firmelor și strategie.

Activitățile externalizate sunt considerate în general funcții non-core. Managerii care au răspuns au clasificat externalizarea ca funcții de sprijin în 63,5% din cazuri, ca competențe de bază în 15,9% din cazuri și ca un amestec de funcții de bază și de suport în 20,6% din cazuri.

Nu a fost găsită nicio diferență între externalizarea funcțiilor de bază/periferice și clasificarea cunoștințelor a firmelor.

O altă modalitate de a privi externalizarea strategică este analizarea motivelor invocate pentru adoptarea acesteia. Cel mai frecvent invocat motiv invocat de manageri în sondaj a fost că aceștia au externalizat pentru a simplifica funcționarea firmei (42,6%); creșterea cunoștințelor de specialitate (36,9%); pentru a reduce costurile (34,7%), în timp ce doar 3,8% au menționat minimizarea riscurilor.

Echipa de cercetare a grupat apoi aceste - motive extrase în două categorii. Pe de o parte sunt motive legate de scăderea costurilor (reducerea costurilor, reducerea investițiilor și minimizarea riscului) și aspectele strategice ale externalizării (reducerea cifrei de afaceri a forței de muncă, creșterea expertizei externe, concentrarea pe competențele de bază, creșterea serviciilor oferite clienților și simplificarea operațiunii firmei), pe de altă parte. Când se utilizează această clasificare, 77,3% dintre manageri oferă motive strategice pentru alegerea externalizării, în timp ce 38,5% menționează motive legate de cost. Întrucât în întrebarea inițială au fost permise răspunsuri multiple, procentele totale depășesc 100%.

Nu a fost găsită nicio diferență semnificativă între clasificările de cunoștințe ale firmelor și dacă acestea externalizează din motive de cost sau strategice. Cu toate acestea, dezvoltatorii de tehnologie externalizează mai mult din motive legate de costuri decât alte firme, iar firmele profesionale mai mult din motive strategice.

Tip de activități externalizate

Atunci când au fost analizate activitățile externalizate ale firmelor din anchetă, s-a constatat că 48,3% dintre firme au externalizat tehnologia informației. Contabilitatea a fost externalizată de 45,7% dintre firme, urmată de serviciile de securitate (37,5%), curățenie (33,1%) și salarii (17,4%). Foarte puține firme din Islanda au externalizat educație și formare (1,9%) sau MRU (0,3%).

Activitățile externalizate au fost ulterior clasificate de autori în patru grupe: Sarcini administrative (contabilitate, salarii și salarii, finanțe, procesare back office și call center); sarcini periferice (curatenie, servicii de paza, cantina si transport); IT și prelucrarea informațiilor (tehnologia informației și servicii de telecomunicații); și MRU (managementul resurselor umane , training, consultanță). Tabelul 7 relevă că jumătate dintre firmele respondente externalizează sarcinile administrative și periferice, precum și IT și procesarea informațiilor, în timp ce puține externalizează activitățile MRU.

Singura diferență între externalizarea acestor activități și clasificarea cunoștințelor firmelor este că dezvoltatorii de tehnologie și

Tabel 7. Externalizarea serviciilor împărțită în patru categorii. Răspunsuri multiple permise.

Sarcini administrative	51,4%
Periferic	51,4%
IT și prelucrarea informațiilor	48,6%
HRM	15,8%

firmele de cunoaștere externalizează mai multe sarcini periferice decât alte firme (% ^{2} (3)=7,87, p=0,049). Acest lucru este prezentat în Tabelul 8. De asemenea, cu cât este mai mare proporția de personal cu studii universitare, cu atât mai multe firme își asumă sarcini periferice. Firmele bazate pe cunoaștere, în special dezvoltatorii de tehnologie, par să-și aprovizioneze mai multe

funcții HRM decât alte firme (X^2 (3)=8,70, p=0,034). Din nou, cu cât este mai mare educația personalului din firme, cu atât acestea au tendința de a externaliza sarcinile MRU. Aceste constatări nu susțin ipoteza 4. KBF-urile par să nu externalizeze mai multe activități de natură restrânsă, explicită decât alte firme.

HRM

Majoritatea managerilor, 86,4%, au raportat că externalizarea a avut un impact nul sau nesemnificativ asupra angajării, în timp ce 8,2% au disponibilizat personal și 6,3% au transferat personal către furnizori. Aceste constatări sprijină Ipoteza 3; KBF-urile tind să păstreze părți strategice ale MRU în interior. Este de remarcat faptul că multe dintre firmele respondente au externalizat încă de la început; prin urmare, schimbările în ocuparea forței de muncă au fost destul de limitate. Managerii firmelor profesionale raportează cel mai adesea că externalizarea nu a avut un impact semnificativ asupra resurselor umane, în timp ce cei mai puțini manageri din categoria dezvoltatorilor de tehnologie au ales această alternativă. Aceștia din urmă au, totuși, mai multe șanse să concedieze personal și să transfere personalul către furnizori. Diferența nu este semnificativă. Doar diferențe foarte limitate au fost observate atunci când firmele au fost clasificate în funcție de intensitatea cunoștințelor angajaților lor.

Beneficiul realizat al externalizării

Managerii au fost întrebați în mod specific dacă externalizarea a dus la reduceri de costuri, având în vedere statutul central al reducerii costurilor în dezbaterea privind externalizarea. Costurile au fost de fapt reduse în 48,6% dintre firmele din sondaj, în timp ce 51,4% dintre firme au susținut că costurile nu au fost reduse ca urmare a externalizării. O explicație probabilă este că firmele se uită mai mult la aspecte strategice, cum ar fi fluctuația redusă a forței de muncă sau îmbunătățirea serviciilor clienților, așa cum sa menționat deja. Tabelul 11 arată că managerii dezvoltatorilor de tehnologie susțin, mai des decât managerii altor firme, că costul a fost de fapt redus. Diferența este semnificativă (% ^{2} (3)=10,1, p=0,018). Nu a fost găsită nicio diferență între clasificarea firmelor în funcție de intensitatea cunoștințelor și reducerea costurilor (Tabelul 9).

Când firmele care raportează costuri reduse sunt analizate în continuare prin analiză statistică, vedem un

Tabelul 8. Proporția firmelor care externalizează sarcini periferice și HRM

	Periferic	**IT**	**HMR**	**Sarcini administrative**
Firme non-cunoaștere	55,8%	47,1%	8,7%	50,0%
Firme neo-profesionale	39,6%	53,5%	16,8%	48,5%
Firme profesionale	40,7%	37,0%	22,2%	40,7%
Dezvoltatori de tehnologie	58,1%	54,8%	25,8%	71,0%
valoarea p [a]	0,049	0,396	0,034	0,094
<25%	47,0%	43,7%	9,3%	46,4%
25 -50%	39,0%	50,8%	13,6%	50,8%
>50%	64,0%	50,6%	24,7%	61,8%
valoarea p [a]	0,006	0,483	0,005	0,068

[un] test Chi-pătrat.

Tabelul 11. Scorul mediu pentru manageri la diferite afirmații privind experiența lor de externalizare și clasificarea cunoștințelor firmelor

	Necunoscut	**Neo-prof.**	**Prof.**	**Teh.**	**valoarea p** [a]
Calitatea serviciilor îmbunătățită	2,53	2.44	2,63	2.47	.713
Cost redus	3.05	3.32	3.07	2,84	.131
Expertiza sporita	2,53	2,58	2,65	2,90	.409
Risc redus	2,59	2,51	2.44	2.42	.725
Servicii îmbunătățite pentru clienți	2,60 [A]	2,28 [C]	2,80 [C]	2.43	.003
Concentrați-vă pe competențele de bază	2,41 [B]	2.36	2,70 [D]	2.00 [BD]	.002
Disciplina/controlul costurilor	2,72	2,85	3.00	2,70	.363
Valoarea adăugată a crescut	2,88 [A]	2,53	2,93	2,58	.005
	<25%	25 -50%	>50%	valoarea p [a]	
Calitatea serviciilor îmbunătățită	2,53	2.46	2.47	.614	
Cost redus	3.12	3.29	3.17	.697	
Expertiza sporita	2,57	2,73	2.50	.475	
Risc redus	2,61	2.48	2,51	.699	
Servicii îmbunătățite pentru clienți	2,56	2.37	2.48	.099	
Concentrați-vă pe competențele de bază	2.40	2,51	2.26	.192	
Disciplina/controlul costurilor	2,82	2,78	2,88	.850	
Valoarea adăugată a crescut	2,84 [E]	2,83	2,53 [E]	.041	

[un] test Kruskal Wallis folosind testul Mann Whitney U cu valoare p redusă ca test post-hoc. [O] diferență semnificativă între firmele non-cunoaștere și firmele neo-profesionale, [B] diferență semnificativă între firmele non-cunoaștere și dezvoltatorii de tehnologie.
[C] diferență semnificativă între firmele neo-profesionale și firmele profesionale,
[D] diferență semnificativă între firmele profesionale și dezvoltatorii de tehnologie,
[E] diferență semnificativă între <25% și >50%.

Tabelul 9. Reducerea costurilor realizate și clasificarea cunoștințelor firmelor

	Reducerea costurilor	**valoarea p** [a]
Firme non-cunoaștere	48,9%	0,018
Firme neo-profesionale	42,0%	
Firme profesionale	44,4%	
Dezvoltatori de tehnologie	74,2%	
<25%	53,0%	0,389
25 -50%	55,9%	
>50%	45,5%	

[un] test Chi-pătrat.

model interesant. Mai multă reducere a costurilor legate de sarcinile periferice a fost realizată în - firmele care nu au cunoștințe decât în alte firme. Diferența este semnificativă (Tabelul 10). Nu a fost găsită nicio diferență între reducerea costurilor și intensitatea cunoștințelor firmelor (proporția personalului cu studii universitare).

Managerii au fost rugați să declare cât de puternic au fost de acord sau dezacord cu următoarele afirmații referitoare la experiența lor de externalizare : Calitatea serviciilor sa îmbunătățit; cunoștințele de specialitate au crescut; costul a fost redus; riscul a scăzut; accent pe competențele de bază ; iar valoarea adăugată a crescut. Potrivit a 64,1% dintre manageri, accentul pe nucleu

Table 10. Cost reduction related to areas of outsourcing and knowledge classification offirms

	Peripheral	**IT**	**HMR**	**Administrative tasks**
Non-knowledge firms	39.4%	28.8%	4.5%	36.4%
Neo-professional firms	14.3%	21.4%	0.0%	31.0%
Professional firms	8.3%	25.0%	16.7%	33.3%
Technology developers	26.1%	13.0%	4.3%	39.1%
p-value[a]	0.014	0.473	(0.909)[b]	0.224
<25%	34.3%	21.4%	1.4%	32.9%
25 -50%	19.2%	15.4%	11.5%	38.5%
>50%	22.9%	25.0%	2.1%	31.3%
p-value[a]	0.224	0.63	(0.045)[b]	0.815

[a] Chi-square test.
[b] Expected frequency to low for a valid Chi-square test.

competențele au crescut și mai mult de jumătate raportează că expertiza a crescut, precum și serviciile oferite clienților și calitatea serviciilor, iar riscul a fost redus. Ca și în analiza anterioară, doar 35% au menționat costuri reduse.

De asemenea, a fost calculată o mediană din răspunsurile pe o scară Likert de cinci ori, de la de acord puternic la dezacord puternic. O medie apropiată de 1 indică faptul că managerii sunt puternic de acord cu afirmațiile, în timp ce o medie apropiată de 5 indică faptul că nu sunt puternic de acord cu afirmația. O analiză a experienței managerilor a relevat că managerii raportează o experiență destul de pozitivă de externalizare, deoarece în majoritatea cazurilor scorurile medii sunt sub 3. În două afirmații, managerii firmelor neoprofesionale sunt mai pozitivi decât managerii altor firme. Diferența este semnificativă (Tabelul 11). Aceste afirmații sunt: Servicii îmbunătățite pentru clienți, iar valoarea adăugată a crescut. Managerii dezvoltatorilor de tehnologie sunt mai pozitivi la afirmația: concentrarea asupra competențelor de bază a crescut. După cum se poate observa din Tabelul 11, clasificarea firmelor în funcție de intensitatea cunoștințelor nu relevă prea multe diferențe în ceea ce privește experiențele managerilor de externalizare, cu excepția faptului că valoarea adăugată a crescut.

DISCUȚIE ȘI CONCLUZIE

Scopul acestui articol a fost de a analiza amploarea, strategia și efectele externalizării în rândul KBF-urilor și a altor firme de servicii din Islanda, precum și de a compara valoarea explicativă a clasificării teoretice a firmelor bazate pe cunoaștere de către von Nordenflycht (2010) cu un concept empiric bazat pe porțiunea personalului educat la intensitatea totală a cunoștințelor. Rezultatul lucrării arată că clasificarea teoretică are mai multă valoare explicativă decât conceptul empiric și mai multe nuanțe. Clasificarea teoretică a dat adesea un model în formă de U, în care firmele necunoaștere și dezvoltatorii de tehnologie au arătat un model similar, iar firmele profesionale neo și clasice un alt model. Observația empirică a arătat un model mai liniar în majoritatea cazurilor. Prima clasificare a găsit diferențe în ceea ce privește vârsta și dimensiunea firmelor și beneficiul real al externalizării, în timp ce cea de-a doua nu a găsit.

În ceea ce privește cantitatea, motivele și tipurile de activități externalizate, rezultatele noastre arată că KBF-urile externalizează pe o scară mai mare și nu au o viziune mai strategică față de externalizare decât alte firme și nici nu

externalizează mai puțin activități bazate pe cunoaștere. Motivele externalizării au fost mai degrabă legate de aspecte strategice, cum ar fi concentrarea pe competențele de bază, expertiza externă sporită și servicii îmbunătățite pentru clienți, mai degrabă decât reducerea costurilor. Acest lucru este congruent cu cercetările anterioare din zonă (Di Gregorio și colab., 2009; Kremic și colab., 2006; Quinn, 1999). Cele mai frecvente funcții care urmează să fie externalizate sunt sarcinile administrative și periferice, precum și tehnologia informației, dar nu a existat nicio diferență în acest sens între KBF și alte firme, cu excepția faptului că primele externalizează mai multe funcții HRM Outsourcingul a avut doar un efect nesemnificativ asupra ocupării forței de muncă. Aproape nouă manageri din zece raportează că externalizarea a avut un impact foarte mic asupra resurselor umane din firmele lor și mai puțin de 15% au concediat personal sau au transferat personal către furnizori. Aceste constatări nu susțin ipotezele 1, 2 și 4.

Beneficiul real al externalizării s-a manifestat prin reducerea costurilor în cazul a 48,6% dintre firmele incluse în studiu, cea mai mare economisire având loc în rândul dezvoltatorilor de tehnologie. Firmele non-cunoaștere au redus costurile mai mult decât alte firme legate de sarcini periferice.

Dezvoltatorii de tehnologie par să fie cei mai implicați în externalizare. Astfel de firme externalizează majoritatea sarcinilor periferice, funcții HRM; realizează cea mai mare reducere a costurilor, iar managerii unor astfel de firme raportează cea mai pozitivă experiență de externalizare în ceea ce privește concentrarea sporită asupra competențelor de bază. Acest lucru este în concordanță cu cea mai mare parte a literaturii KBF (Lee, 1999; Currie și colab., 2008; Murray și colab., 2008) și corespunde cel mai îndeaproape viziunii bazate pe resurse a modelului de firmă. Poziția lor specială în rândul firmelor poate fi un caz: astfel de firme se ocupă de cunoștințe complexe și inovatoare și au o intensitate ridicată a capitalului. Ambele fapte îi determină să se concentreze asupra competențelor de bază prin externalizarea funcțiilor non-core și a funcțiilor MRU - formare și consiliere primară. Acest din urmă accent se datorează faptului că au nevoie de mai multă expertiză externă decât alte firme. Aceasta susține propunerea lui Murray și colab. (2009) că, cu cât firmele sunt mai inovatoare, cu atât se bazează mai mult pe externalizarea de la cei mai buni furnizori din clasă.

Au existat diferențe foarte limitate în ceea ce privește modelul de externalizare a firmelor clasice profesionale și neo-profesionale în sondaj. Se pare, deci, că profesionalismul nu blochează outsourcing-ul și nici contactul direct al firmelor neoprofesionale cu cele mai recente tendințe de business, prin consultanță și publicitate, nu încurajează externalizarea. Ipoteza 2 nu a fost confirmată, așa cum sa menționat deja.

Această cercetare a fost efectuată într-o singură țară și se bazează pe un sondaj telefonic. Prin urmare, rezultatele sale trebuie interpretate cu grijă. Cercetările viitoare ar trebui să fie caracterizate printr-un design de cercetare mai variat, cum ar fi studii de caz și interviuri, precum și comparații interculturale. În același timp, ar fi posibilă o înțelegere mai deplină a modelului de externalizare a firmelor bazate pe cunoaștere, iar teoria firmei bazate pe cunoaștere ar putea beneficia de un astfel de design.

În concluzie, acest studiu oferă sprijin atât pentru o viziune bazată pe resurse a firmei, cât și pentru rezultatele studiilor anterioare ale KBF-urilor (Currie și colab., 2008; Murray și colab., 2009; Lee, 1999). Firmele din sondaj tind să-și păstreze competențele de bază și angajații la nivel intern, în timp ce externalizează alte funcții pe care le consideră ne-core, cum ar fi sarcinile periferice și administrative sau IT care necesită o anumită specializare tehnică. Firmele mai inovatoare se bazează mai mult pe externalizarea de la cei mai buni furnizori în ceea ce privește instruirea și consilierea. Contribuția acestui studiu

la teoria externalizării constă în faptul că baza de cunoștințe tacite non-rutină referitoare la competențele de bază ale firmelor nu se limitează la KBF, ci se aplică și unei mari părți a firmelor de servicii.

CONFIRMARE

Autorul recunoaște editorului-șef al revistei, profesorul John Wang, și recenzenților anonimi pentru contribuția lor indispensabilă care a îmbunătățit în mod semnificativ lucrarea. Cercetarea a fost finanțată de Centrul Islandez pentru Cercetare și Fondul de Cercetare al Universității KEA.

REFERINȚE

Alvesson, M. (1993). Organizațiile ca retorică: firmele intensive în cunoștințe și lupta cu ambiguitatea. *Journal of Management Studies, 30,* 997-1016. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x

Bettencourt, LA, Ostrom, AL, Brown, WS și Roundtree, RI (2002). Coproducție cu clienți în servicii de afaceri intensive în cunoștințe. *Cali - fornia Management Review, 44,* 100-128.

Blackler, F. (1995). Cunoștințe, muncă și organizații: o privire de ansamblu și interpretare . *Studii de organizare, 6,* 1021-1046. doi:10.1177/017084069501600605

Bryson, JR (2007). „A doua" schimbare globală: offshoring sau aprovizionarea globală a serviciilor corporative și creșterea muncii emoționale distanțate. *Geografiska Annaler Seria B, Geografia umană, 89,* 31-43. doi:10.1111/j.1468- 0467.2007.00258.x

Currie, VL, Michell, W. și Abanishe, O. (2008). Externalizarea procesului de cunoștințe în servicii financiare: perspectiva furnizorului. *Jurnalul European de Management, 26,* 94-104. doi:10.1016/j. emj.2007.11.002

Daft, RL (2007). *Înțelegerea teoriei și proiectării organizațiilor* . Mason, OH: Thompson South-Western Publishing.

Di Gregorio, D., Musteen, M. și Thomas, DE (2009). Outsourcing offshore ca sursă de competitivitate internațională pentru IMM-uri. *Journal of International Business Studies, 40,* 969-988. doi:10.1057/jibs.2008.90

Edvardsson, IR (2006). Managementul cunoștințelor și IMM-urile: cazul firmelor islandeze. *Knowledge Management Research & Practice, 4,* 275-282. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500111

Edvardsson, IR și Sigurdardottir, SB (2009). *Utvistun fjonustu milli landsvwda. Nidurstodur vidtala* [Externalizarea serviciilor între regiuni: rezultatele interviului]. Akureyri, Islanda: Universitatea din Akureyri.

Comisia Europeană. (2005). *Noua definiție a IMM-ului: Ghid de utilizare și model de declarație.* Preluat de pe http://ec.europa.eu/

Câmp, A. (2005). *Descoperirea statisticilor folosind SPSS* (ed. a 2-a). Londra, Marea Britanie: Sage.

Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2007). Internaționalizarea ca factor determinant al externalizării MRU. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 18(8),* 1557-1567.

Jagersma, P K., & van Gorp, DM (2007). Redefinirea paradigmei concurenței globale: Offshoringul firmelor de servicii. *Seria Strategii de Afaceri, 8* (1), 35-42. doi:10.1108/17515630710686860

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Tendințe în externalizare: contrast cu SUA și Europa. *European Management Journal, 20* (2), 189-198. doi:10.1016/S0263-2373(02)00029-4

Klaas, BS (2008). Outsourcing și funcția HR: o

examinare a tendințelor și dezvoltărilor din cadrul firmelor nord-americane. *International Journal of Human Resource Management, 19* (8), 1500-1514. doi:10.1080/09585190802200280

Kremic, T., Tukel, IG, & Rom, O. W. (2006). Externalizarea suportului decizional: un studiu asupra beneficiilor , riscurilor și factorilor de decizie. *Supply Chain Management: An International Journal* , *11* (6), 467-482. doi:10.1108/13598540610703864 Lee, S.-H. (1999). Taxonomia politicilor MRU ale firmelor bazate pe cunoaștere: o explicație bazată pe resurse. *International Journal of Innovation - Management, 3* (4), 379-395. doi:10.1142/ S1363919699000190

Miles, I. (2005). Servicii de afaceri intensive în cunoștințe : perspective și politici. *Foresight-Jurnalul de studii viitoare. Gândire strategică și politică* , *7* , 39-63. doi:10.1108/14636680510630939

Muller, E. și Doloreux, D. (2009). Ce ar trebui să știm despre serviciile de afaceri intensive în cunoștințe? *Tehnologia în societate, 31,* 64-72. doi:10.1016/j.techsoc.2008.10.001

Murray, JY, Kotabe, M. și Westjohn, SA (2009). Strategia globală de aprovizionare și performanța serviciilor de afaceri intensive în cunoștințe: un model de potrivire strategică în două etape. *Journal of International Marketing, 17* (4), 90-105. doi:10.1509/ jimk.17.4.90

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2002). SECI, ba și leadership: un model unificat de - creare dinamică a cunoștințelor. În Little, S., Quintas, P., & Ray, T (Eds.), *Managing knowledge: An essential reader* (pp. 41-67). Milton Keynes, Marea Britanie: Open University Press.

Parkhe, A. (2007). Externalizarea internațională a serviciilor: Introducere în problema specială. *Journal of International Management, 13* (1), 3-6. doi:10.1016/j.intman.2006.12.004

Quinn, JB (1999). Externalizarea strategică: valorificați capacitățile de cunoștințe învechite. *Sloan Management Review, 40(4),* 9-21.

Schlosser, F., Templer, A., & Ghanam, D. (2006). Modul în care externalizarea resurselor umane afectează învățarea organizațională în economia cunoașterii. *Journal of Labor Research, 27* (3), 291-303. doi:10.1007/s12122-006-1024-x

Shen, J. (2005). Externalizarea resurselor umane: 1990-2004. *Journal of Organizational - Transformation and Social Change, 2* (3), 275-296. doi:10.1386/jots.2.3.275/1

Statistici Islanda. (2008). *Numărul de angajatori împărțit la numărul de angajați, regiuni și industrie 1998-2005.* Preluat de pe http://www.hagstofa.is/uploads/files/LH07/L071108.xls

Statistici Islanda. (2009). *Genul managerilor și membrilor consiliilor de administrație ai companiilor după vârsta 1999-2009.* Preluat de pe http://www.hagstofa . este/ ?PageID=638&src=/ temp/ Dialog/ varval. asp?ma= FYR06101%26ti= Kyn+framkv% E6mdastj%F3ra+ og+stj% F3rnarmanna+ fyrirt%E6kja+ eftir+aldri+ 1999%2D2008% 26path=./ Database/ fyrirtaeki/ %/6kja+ eftir+aldri+ 3%26units=fjoldi, hlufall

Targowski, A. (2009). Arhitectura sistemelor de servicii ca cadru pentru definirea domeniului de aplicare al științei serviciilor. *International Journal of Information Systems in the Service Sector, 1,* 54-77. doi:10.4018/jisss.2009010104

Vietor, RK și Veytsman, A. (2005). *Externalizarea americană* . Boston, MA: Harvard Business School.

von Nordenflycht, A. (2010). Ce este o firmă de servicii profesionale? Către o teorie și o taxonomie a firmelor intensive în cunoaștere. *Academy ofManagement Review, 35* (1), 155-174. doi:10.5465/ AMR.2010.45577926

Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Explorarea firmelor de consultanță în management ca sisteme

de cunoștințe. *Studii de organizare, 6,* 881-908. doi:10.1177/0170840603024006004

NOTE FINALE

[1] Codul NACE este o clasificare paneuropeană sistem care grupează organizațiile conform

la activitățile lor de afaceri. Acesta atribuie un cod unic de 5 sau 6 cifre fiecărui sector industrial.

O firmă a fost o valoare anormală cu 5000 de angajați și fiind mult mai mare decât restul firmelor din sondaj, a fost omisă din analiză. Dacă ar fi fost incluse valorile aberante, numărul mediu de angajați ar fi fost de 54.

Toate aceste servicii au o mare parte a personalului cu studii universitare, care este considerat profesionist (medici, asistente, profesori etc.). Singura abatere de la model este că serviciile de sănătate necesită - investiții de capital extinse.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO), volumul 1, numărul

3, editat de John Wang, pp. 39-55, drepturi de autor 2011 de către IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 42
Investiție în tranzacție - Active specifice și comportament oportunist într -un lanț de aprovizionare chinez

Xiande Zhao
Universitatea Chineză din Hong Kong, Hong Kong

Liping Qian
Universitatea Chongqing, China

Yi Liu
Universitatea Xi'an Jiaotong, China

Barbara B. Flynn
Universitatea Indiana, SUA

ABSTRACT

This chapter addresses the relationship between a supplier and the manufacturers that it serves, from the perspective of transaction cost economics theory (TCE). TCE deals with relationships between organizations, such as customers, manufacturers and suppliers. It states that investment in transaction-specific assets opens the door for opportunistic behavior by an organization's partners. Interpreted from the perspective of a supplier, the supplier's investments in transaction-specific assets, such as dedicated plant and equipment, workforce with transaction-specific skills and the development of transaction-specific relationships, will lead to opportunistic behavior on the part of the manufacturers that they serve, providing an environment where behaviors intentionally designed to take advantage of the supplier willflourish. Because the supplier will not be able to redeploy those investments to a different manufacturer if the relationship is discontinued, manufacturers will be motivated to capitalize on this vulnerability by employing behaviors such as seeking unfair price concessions, sharing proprietary information with competitors or other unethical behaviors. This study advances the application of TCE to the context of supply chain management by breaking investments in transaction-specific assets into investments in transaction-specific tangible assets, such as plant and equipment, and transaction-specific intangible assets, such as relationships and the development of human resources, and examining their impact on opportunistic behavior separately. These relationships are examined using a survey of230 suppliers in the household appliances industry in China. Hierarchical regression analysis revealed that there was a positive relationship between suppliers ' investment in transaction-specific tangible assets and opportunistic behavior by the manufacturers that they serve, but that there was a negative relationship between suppliers ' investments in transaction specific intangible assets and opportunistic behavior by their manufacturers. The moderating role of contracts and relational norms was also examined.

INTRODUCERE

Ce determină un producător să se implice în mod intenționat în comportamente care profită de furnizorii săi? Deși există un corp substanțial de literatură teoretică și empirică legată de beneficiile integrării furnizorilor, exemplele anecdotice de producători și furnizori care se angajează într-un comportament care nu sprijină partenerii lor nu sunt neobișnuite. Un astfel de comportament, cunoscut sub denumirea de comportament oportunist, poate include comportamente deschise, cum ar fi minciuna, înșelăciunea și solicitarea de concesii de preț neloiale, precum și comportamente mai subtile, cum ar fi amenințarea cu retragerea afacerilor, stabilirea potențialului de acțiune în justiție și împărtășirea secretelor cu concurenții.

Existența unui comportament oportunist într-un lanț de aprovizionare prezintă un paradox. Pe de o parte, pe măsură ce proiectarea și gestionarea eficientă a lanțului de aprovizionare crește în importanță în economia globală, importanța integrării lanțului de aprovizionare a crescut în mod corespunzător (Jap, 1999; Bowersox, Closs & Stank, 1999). Există o literatură extinsă care susține rolul pe care îl joacă integrarea lanțului de aprovizionare în obținerea unui avantaj competitiv (Bowersox & Morash, 1989; Lee & Billington, 1992; Morris & Calantone, 1991) și îmbunătățirea performanței (Ahmad & Schroeder, 2001; Frohlich & West Brook, Na20919;9; Jayaram, 1998; Stank, Keller & Closs, 2001, Zhao, Nie, Huo și Yeung, 2006). Pe de altă parte, însă, înșiși pașii pe care îi face un furnizor pentru a stabili integrarea furnizorilor pot crea stadiul unui comportament oportunist al producătorilor pe care îi deservește. Potrivit teoriei economiei costurilor de tranzacție (TCE), investițiile în active specifice tranzacției creează un dezechilibru al costurilor tranzacției, care va fi exploatat oportunist în beneficiul organizației partenere. Într-un lanț de aprovizionare, acest - dezechilibru poate fi ponderat fie față de client, fie față de furnizor. În acest capitol, examinăm situația în care un furnizor a făcut investiții în active specifice tranzacției, cum ar fi unelte sau resurse umane dedicate, care sunt specifice unui anumit producător. TCE prezice că producătorul își va valorifica cunoștințele că aceste investiții ar fi dificil de redistribuit către un alt producător dacă relația s-ar termina, angajându-se într-un comportament oportunist pentru a beneficia.

Cercetările anterioare au examinat eficiența contractelor și a normelor relaționale în protejarea împotriva comportamentului oportunist (de exemplu, Achrol și Gundlach, 1999; Jap și Ganesan, 2000). Un contract eficient prescrie comportamente adecvate pentru partenerii lanțului de aprovizionare, precum și rutine pentru distribuirea rezultatelor. Normele de relație oferă un set de așteptări și înțelegeri reciproce între partenerii lanțului de aprovizionare, construite pe o bază de încredere și încurajarea comportamentului cooperant pe termen lung. Deși se așteaptă ca astfel de mecanisme să modereze relația pozitivă dintre investițiile în - active specifice tranzacției și comportamentul oportunist, cercetările empirice anterioare asupra acestei relații sunt destul de inconsecvente. De exemplu, Achrol și Gundlach (1999) au descoperit că contractele nu limitează comportamentul oportunist rezultat din investițiile unui partener în active specifice tranzacției, în timp ce normele relaționale o limitau. Totuși, studiul lui Jap și Ganesan (2000) a arătat că nici contractele, nici normele relaționale nu au avut vreun efect. Astfel, nu există o concluzie clară cu privire la rolul pe care contractele și normele relaționale îl joacă în protejarea împotriva comportamentului oportunist asociat cu investițiile în active specifice tranzacțiilor.

O parte din motivul rezultatelor aparent contradictorii este că activele specifice tranzacției variază în ceea ce privește tangibilitatea lor. De exemplu, investiția în instalații, echipamente și instrumente dedicate deservirii unui anumit client este vizibilă și este relativ ușor de evaluat valoarea investiției deoarece activele sunt de natură fizică și tangibilă. În schimb, investițiile în timp, dezvoltarea resurselor umane pentru a ajuta

la înțelegerea mai bună a nevoilor unui partener de lanț de aprovizionare și procesele personalizate pentru a satisface nevoile clientului sunt mult mai dificil de evaluat și de luat în considerare pe deplin (Nielson, 1996; Perks & Easton, 2000), deoarece activele sunt de natură intangibilă. Astfel, relația dintre investițiile în active specifice tranzacției și comportamentul oportunist poate fi influențată de tangibilitatea investițiilor în active specifice tranzacției . Deoarece cercetările anterioare au ignorat în general dimensiunea tangibilității, au neglijat efectul tangibilității activelor specifice tranzacției asupra comportamentului oportunist.

Pentru a aborda aceste provocări, acest capitol se bazează pe teoria economiei costurilor de tranzacție pentru a studia efectul investițiilor unui furnizor în active specifice tranzacției asupra comportamentului oportunist al producătorilor pe care îi deservește. Acesta împarte investițiile specifice tranzacției în investiții în active corporale și necorporale, în funcție de natura investiției specifice, explorând efectele individuale ale acestora asupra comportamentului oportunist al producătorilor, precum și abordând efectul de moderare al contractelor și normelor relaționale asupra acestor relații.

FUNDAL

Active specifice tranzacției

Teoria economiei costurilor de tranzacție (TCE) vede relația dintre organizații, cum ar fi un producător și un furnizor, în ceea ce privește costul efectuării schimbului. Dezvoltat inițial de Coase (1937) și extins de Williamson (1975, 1985, 1991), TCE descrie modul în care organizațiile caută eficiență reducând la minimum suma costurilor lor de producție și tranzacție (Joshi & Stump, 1999a) prin alocarea optimă a producției interne versus cumpărarea de la un partener comercial (Heide, 1994). Se presupune că există tendințe manageriale cheie care trebuie luate în considerare. Cel mai proeminent dintre acestea este oportunismul; adică, având ocazia, un manager și, prin urmare, organizația sa, va exporta orice dezechilibru al costurilor de tranzacție între organizații în beneficiul propriei organizații. Descris ca „căutarea de sine cu viclenie” (Williamson, 1985, p. 47), oportunismul poate include minciuna și înșelăciunea, precum și forme mai subtile de înșelăciune, cum ar fi încălcarea acordurilor implicite (Rindfleisch & Heide, 1997). Comportamentul oportunist poate fi inițiat de orice membru al lanțului de aprovizionare, în funcție de direcția dezechilibrului costurilor de tranzacție. În acest capitol, ne concentrăm exclusiv pe comportamentul oportunist al producătorilor față de furnizorii lor.

Potrivit TCE, cei doi factori care determină - dacă există un dezechilibru în costurile tranzacțiilor sunt specificitatea activelor și incertitudinea de mediu (Joshi & Stump, 1999a). Ne concentrăm pe specificitatea activelor, care este definită ca măsura în care investițiile în active sunt specifice unei tranzacții. O investiție specifică tranzacției este una care nu poate fi redistribuită cu ușurință către un alt producător. De exemplu, un furnizor al Dell ar putea construi o instalație la câțiva mile de o fabrică de producție Dell. Un furnizor al General Motors ar putea investi în scule scumpe, care sunt specifice nevoilor unei fabrici GM. În fiecare caz, furnizorul a făcut o investiție în active specifice tranzacției. Aceste active sunt unice pentru client și ar fi dificil sau imposibil de redistribuit către un alt client dacă relația s-ar fi încheiat. Investițiile în active specifice tranzacțiilor joacă un rol important în integrarea lanțului de aprovizionare, deoarece ajută la realizarea fluxurilor eficiente și eficiente de produse, servicii, informații, bani și decizii (Zhao et al 2008), demonstrează intențiile partenerilor de a menține relația lanțului de aprovizionare pe termen lung (Anderson și Weitz, 1992) și au potențialul de a aduce beneficii substanțiale atât pentru partenerii de aprovizionare, cât și pentru partenerii de aprovizionare. 1999; Rokkan, Heide & Wathne, 2003).

Cu toate acestea, deoarece investițiile în - active specifice tranzacției nu pot fi redistribuite cu ușurință în contexte dincolo de relația specifică, un furnizor care face astfel de investiții devine vulnerabil la comportamentul oportunist al producătorilor (Heide & John, 1988; Heide & Stump, 1995; Achrol & Gundlach, 1999; Sheng, Brown, Nicholson

& Popoch; Mentzer, 1995). Prezența activelor specifice tranzacției indică un dezechilibru, despre care TCE prevede că va fi exportat fără scrupule de către producători pentru a-și servi propriul interes (Rindfleisch & Heide, 1997).

Literatura conceptuală despre TCE clasifică activele specifice tranzacției în mai multe moduri. Lohita, Brooks și Krapfel (1994) au rezumat 76 de studii de cercetare anterioare, constatând că unele s-au concentrat pe activele umane specifice tranzacției, în timp ce altele au identificat active fizice specifice tranzacției. Nielson (1996) a concluzionat că investițiile în active specifice tranzacției sunt în general împărțite în două sau trei categorii. Grover și Malhotra (2003) au subliniat că o mare parte din cercetările privind operațiunile și managementul lanțului de aprovizionare s-au concentrat pe activele umane specifice tranzacțiilor și au acordat puțină atenție altor tipuri de active specifice tranzacției, cum ar fi activele fizice sau activele de marcă. Figura 1 rezumă categoriile utilizate în studiile conexe. Tipologiile din trei categorii tind să descompună investițiile specifice tranzacției în active fizice, active umane și procedurale ca seturi. Activele fizice se referă la investiții în instalații și echipamente care sunt orientate către un anumit partener al lanțului de aprovizionare. În schimb, activele umane includ investiții care sunt adaptate pentru a învăța cum să faci afaceri cu un anumit partener al lanțului de aprovizionare, cum ar fi recrutarea și formarea pentru a satisface nevoile unui anumit producător. Activele procedurale sunt procese sau servicii care sunt specializate pentru cerințele unui anumit partener, încorporate în modul în care firma își îndeplinește funcțiile de afaceri de zi cu zi (Jackson, 1985).

Cercetarea care clasifică investițiile specifice tranzacțiilor în două categorii tinde să fuzioneze activele procedurale și cele umane. Acest lucru este rezonabil, deoarece ambele sunt mai greu de evaluat decât activele fizice și pentru că resursele umane sunt cele care efectuează procedurile. De exemplu, Subramani și Venkatraman (2003) au susținut că investițiile specifice tranzacției sunt compuse din active corporale și necorporale. Activele corporale includ active fizice, cum ar fi instalațiile, echipamentele și sculele și specificul site-ului, în timp ce activele necorporale includ active umane dedicate, rutine de afaceri și procese care sunt specializate pentru un anumit partener al lanțului de aprovizionare. Nielson (1996) a - împărțit investițiile în active specifice tranzacțiilor în investiții în active hard sau soft. Activele dure sunt investiții relativ mai concrete și tangibile, care sunt de natură materială sau fizică, cum ar fi modificarea produselor, - echipamentele specifice și locația unei unități. Activele nefavorabile sunt investiții în active umane, active procedurale și temporale, cum ar fi timpul investit în dezvoltarea unei relații. Brown, Dev și Lee (2000) au descoperit că partenerii au făcut investiții în instrumente, echipamente și proceduri, precum și instruirea angajaților pentru a utiliza echipamente specializate pentru un anumit partener. Artz și Brush (2000) au observat că investițiile specifice tranzacțiilor în relațiile OEM-furnizor au fost compuse în principal din active umane, fizice și temporale. Rokkan, Heide și Wathne (2003) au descris investițiile în active

Figure 1. Typologies of transaction-specific assets

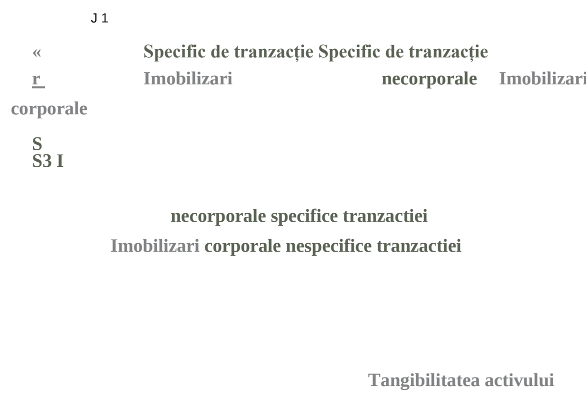
Reference	Tangible Assets				1 ntangi hie Assets				
	Durable Assets	Physical Assets	**Fixed Assets**	Tangible Assets	Human Assets	Procedures	Temporal Assets	Social Capital	Intangible Assets
Jackson (19N5)	•				•	•			
Heide &John f 1988)		•			•	•			
Artz & Brush (2000)		•			•				
B lumbers >2001)		*			V			•	
Corstcn & Kumar (2005)		•			•	•			
Anderson (1985)			•		•				
Spekman & Strauss (1986)	•				■				
Nielson (1996)				″					•
Subramani & Venkatraman				•					•

specifice tranzacțiilor ca incluzând activele fizice, sistemele, procedurile și activele umane.

Cercetările actuale sugerează importanța ambelor tipuri de investiții specifice tranzacțiilor pentru relațiile lanțului de aprovizionare. De exemplu, Anderson și Weitz (1992) au indicat că firmele investesc în active umane, specificul site-ului și alte resurse pentru a susține relațiile lanțului de aprovizionare. Pe baza literaturii de specialitate, împărțim investițiile specifice tranzacțiilor efectuate de furnizori în investiții în active corporale și necorporale. Activele corporale sunt definite ca active fizice, cum ar fi modificarea produselor, instalații și echipamente speciale sau locație, în timp ce activele necorporale includ investiții în active umane, proceduri și active temporale.

Figura 2 descrie grafic scopul acestui capitol. Axa verticală descrie nivelul de specificitate al activelor investițiilor unui furnizor. Cu cât este mai mare nivelul pe axa verticală, cu atât investiția este mai specifică nevoilor unui anumit producător și cu atât va fi mai dificilă redistribuirea acelei investiții către un alt producător dacă relația este încheiată. Axa orizontală reprezintă gradul de tangibilitate al investiției. Investițiile care sunt mai departe în dreapta sunt mai fizice și tangibile, ceea ce le face mai ușor de valorificat. Investițiile care sunt mai la stânga sunt mai intangibile și se concentrează pe cunoaștere și pe dezvoltarea resurselor umane și a procedurilor. În stânga jos a figurii 2 sunt investiții nespecifice tranzacțiilor în instruire și proceduri, cum ar fi investițiile în TQM și JIT. Astfel de investiții ar fi ușor de implementat către un alt producător și ar putea, de fapt, să fie un punct de vânzare pentru furnizori. În dreapta jos sunt investiții nespecifice tranzacțiilor în active fizice, cum ar fi construirea unei unități de producție de ultimă generație, care ar fi ușor de utilizat pentru a satisface nevoile unei varietăți de producători. În schimb, investițiile în cadranul din dreapta sus ar fi dificil de redistribuit, cum ar fi investițiile în scule scumpe care pot fi folosite doar pentru a face piese pentru GM și care nu ar putea fi redistribuite dacă GM și-ar retrage activitatea. În mod similar, investițiile în cadranul din stânga sus, cum ar fi investițiile în GM specifice

Figura 2. Tangibilitatea și specificitatea investițiilor în active



formare care ar fi greu de redistribuit dacă relația cu GM ar lua sfârșit.

Deși literatura conceptuală împarte investițiile în active specifice tranzacției în mai multe categorii, literatura empirică tinde să operaționalizeze investițiile în active specifice tranzacției ca un construct unidimensional, examinând doar axa verticală din Figura 2. Ignorând dimensiunea tangibilității, efectele investițiilor în active corporale și necorporale devin dificil de explicat, făcându-le dificil de explicat. Examinarea atât a specificității activelor, cât și a tangibilității activelor poate oferi o explicație pentru inconsecvențele din literatura empirică anterioară.

Comportament oportunist

Investiția în active specifice tranzacției creează un mediu în care comportamentul oportunist va înflori, datorită vulnerabilității pe care un furnizor o creează prin investițiile sale specifice tranzacției, potrivit TCE. Comportamentul oportunist este definit ca „căutarea interesului propriu cu viclenie” (Williamson, 1975, p.6), cu viclenie descrisă ca „minciună, furt, înșelăciune și eforturi calculate de a induce în eroare, denaturare, deghizare, ofuscare sau confuzie în alt

mod" (Williamson, 194785, p. Ceea ce diferențiază comportamentul oportunist de ipoteza economică standard a comportamentului de căutare a interesului personal este faptul că încalcă contractele explicite sau implicite (Achrol și Gundlach, 1999), reflectate în comportamente precum oferirea de informații proprietare concurenților, neaderarea la promisiuni sau reducerea eforturilor în sarcini comune (Blumberg, 2001; Provan & Skinner; Aceste comportamente caută interesul propriu prin eforturile calculate ale producătorului de a induce în eroare și de a deruta furnizorii săi (Dahlstorm & Nygaard, 1999).

Luați în considerare, de exemplu, cazul OneSupp, o organizație care a lucrat cu sârguință pentru a fi selectată ca furnizor pentru Medical Products Company (MPC), un producător lider de dispozitive medicale implantabile (ambele nume deghizate ale companiilor reale). Pentru a produce piese unice pe care le solicita MPC, OneSupp a investit în scule scumpe care puteau fi folosite doar pentru a face piese pentru MPC și a dezvoltat un material proprietar, precum și în dezvoltarea forței de muncă și a inginerilor de proiectare care s-au dedicat producției de piese MPC. În cele din urmă, a stabilit o mică operațiune prin satelit, care se afla la mai puțin de două mile de fabrica MPC, astfel încât să poată furniza piese la timp către MPC ca linie de asamblare. Astfel, OneSupp a făcut investiții atât în active corporale specifice tranzacției (instrumente și locația funcționării sale), cât și în active necorporale (selectarea și formarea forței de muncă și a inginerilor). Această relație a fost destul de reușită inițial. Cu timpul, însă, MPC a început să extragă de la OneSupp concesii anuale și dureroase de preț. În plus, a împărtășit unele dintre materialele și procesele brevetate ale OneSupp cu concurenții OneSupp, în speranța de a dezvolta furnizori alternativi pentru a extrage alte concesii de preț de la One-Sup. Deoarece OneSupp făcuse investiții substanțiale specifice relației sale cu MPC, nu putea face nimic pentru a combate aceste mișcări.

Relația dintre investițiile în active corporale specifice tranzacției *și* comportamentul oportunist

Examinarea tangibilității investițiilor în active se extinde pe baza oferită de TCE, care se concentrează pe dimensiunea specificității activelor. Investițiile specifice tranzacțiilor în active corporale (quadranul nord-est din Figura 2) sunt orientate către o relație specifică a lanțului de aprovizionare și nu pot fi redistribuite cu ușurință în alte relații (Nielson, 1996; Heide & John, 1988). Dacă relația ar fi încetată, valoarea acestor active s-ar pierde în mare măsură, iar furnizorul ar suferi foarte mult. Deoarece furnizorul se așteaptă să compenseze costurile investițiilor sale specifice tranzacției în active corporale printr-o relație pe termen lung cu producătorul, dependența furnizorului de producător crește odată cu investițiile sale specifice tranzacției în active corporale. În consecință, producătorul are mai multe șanse să se sustrage de la obligațiile sale și să exploateze furnizorul, în absența unor mecanisme adecvate de salvgardare. et al., 2003), conform TCE. De exemplu, producătorul poate forța renegocierea contractului prin amenințarea cu încetarea relației, în propriul beneficiu. Astfel,

: O specificitate mai mare a activelor corporale a furnizorului va fi asociată cu un comportament mai oportunist al producătorului.

necorporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist

Investițiile specifice tranzacțiilor în intangibile ca seturi de către furnizori (colțul de nord-vest al figurii 2) includ investiții în active umane dedicate, instruire, timp pentru dezvoltarea relației, proceduri și alte active greu de evaluat (Nielson, 1996). Deși am emis ipoteza că investițiile specifice tranzacției în active corporale ar duce la un comportament oportunist mai mare din partea producătorului, ne așteptăm la o relație inversă pentru investițiile specifice tranzacției în active necorporale. Propunem că, cu cât un furnizor investește mai mult în active necorporale care sunt specifice unei relații de lanț

de aprovizionare, cu atât este mai puțin probabil ca producătorul să se angajeze într-un comportament oportunist, din mai multe motive.

În primul rând, dezvoltarea activelor necorporale specifice tranzacției necesită o perioadă substanțială de timp (Weiss & Kurland, 1997), de exemplu, timpul necesar angajaților furnizorului să învețe nuanțele de a face față cerințelor producătorului și de a modifica procedurile acestuia pentru a satisface aceste cerințe. Pe măsură ce sunt dezvoltate, aceste proceduri devin încorporate în angajații furnizorului și în rutinele de zi cu zi (Simon, 1996; Zack, 1999), făcând dificil pentru producător să observe și să explice în mod direct valoarea lor (Nielson, 1996). Deoarece valoarea lor este mai puțin evidentă, producătorul va fi mai puțin tentat să profite de investiția furnizorului pentru a se angaja într-un comportament oportunist. Astfel, este mai dificil pentru un producător să exploateze investițiile în active necorporale specifice tranzacției.

În al doilea rând, pentru ca furnizorul să învețe cerințele producătorului și să își modifice propriile proceduri, trebuie să se angajeze într-o comunicare frecventă în aval cu producătorul, pentru a înțelege nevoile producătorului (Subramani & Venkatraman, 2003). Deoarece furnizorul a dezvoltat o înțelegere a comportamentului și intențiilor producătorului, acesta are o bază mai bună pentru monitorizarea activităților producătorului, făcându-i mai dificilă angajarea producătorului în comportamente care profită de furnizor . În al treilea rând, pe măsură ce furnizorul lucrează pentru a stăpâni cunoștințele specifice relației, producătorul se familiarizează mai bine cu furnizorul, crescând comunicarea și interacțiunea din amonte cu furnizorul. Pe măsură ce producătorul devine familiarizat cu intenția furnizorului de a menține relația cu lanțul de aprovizionare, aceasta poate fi legată de efortul pe care furnizorul l-a depus pentru a dezvolta și îmbunătăți relația și pentru a dezvolta o mai bună înțelegere a sincerității și capacității furnizorului, punând bazele încrederii. Pe măsură ce încrederea producătorului în furnizor crește, devine mai probabil să coopereze cu furnizorul (Nielson, 1996). Acest lucru reduce posibilitatea ca producătorul să se implice într-un comportament care ar pune în pericol relația.

În al patrulea rând, pentru a instrui efectiv angajații și pentru a modifica procedurile, furnizorul are nevoie de ajutorul producătorului pentru a-și adapta investițiile în active necorporale pentru a realiza cel mai bine obiectivele ambilor parteneri. Astfel, producătorul trebuie să investească și ceva timp și resurse în timpul acestui proces. Dacă relația se încheie, producătorul ar trebui să găsească un alt furnizor și să investească mai mult timp pentru a-l ajuta să învețe cerințele și practicile producătorului. Astfel, există și costuri de tranzacție pentru producător asociate cu încetarea relației. Cu alte cuvinte, producătorul face investiții reciproce în relație. Artz (1999) a susținut că partea care face investiții reciproce va depune eforturi pentru a menține relația de schimb. Astfel, luând în considerare pierderea potențială de la încetarea relației lanțului de aprovizionare, producătorul își va reduce comportamentul oportunist atunci când furnizorul investește active necorporale în relația lanțului de aprovizionare. Prin urmare, propunem următoarea ipoteză,

H $_{1b}$: *Specificitatea mai mare a activelor necorporale specifice tranzacției de către un furnizor va fi asociată cu un comportament mai puțin oportunist al producătorului.*

Efectul de moderare al contractelor

Literatura de specialitate sugerează că relația dintre investițiile în seturi specifice tranzacțiilor și comportamentul oportunist este moderată de mecanisme utilizate pentru a proteja împotriva - comportamentului oportunist, cum ar fi contractele. Contractele prescriu în mod explicit roluri și obligații, determină conținutul schimbului și împărțirea rezultatelor și specifică penalități pentru încălcarea specificațiilor contractuale (Poppo & Zenger, 2002; Jap & Ganesan, 2000; Dyer, 1997; Cannon, Achrol &

Gundlach, 2000). Wuyts și Geyksens (2005) au subliniat că „contractele suficient de elaborate și atent construite servesc ca o formă de cvasi-integrare și stabilesc o relație verticală de autoritate între firme care poate ghida ulterior comportamentul". Astfel, se presupune că contractele joacă un rol critic în relațiile lanțului de aprovizionare (Antia & Frazier, 2001).

Cu toate acestea, constatările empirice anterioare privind rolul moderator al contractelor au fost mixte. Presupunem că acest lucru se datorează operaționalizării empirice prealabile, care se concentrează doar pe specificitatea activelor, fără a lua în considerare și tangibilitatea activelor . În cazul investițiilor în active corporale, furnizorul și producătorul vor fi negociat investiția furnizorului la începutul relației lanțului de aprovizionare. Astfel, înainte de începerea relației de schimb, valoarea investiției în imobilizări corporale specifice tranzacției poate fi contabilizată în mod clar, iar furnizorul poate prognoza pierderea acesteia dacă producătorul s-ar implica într-un comportament oportunist. Astfel, susținem că furnizorul își poate proteja investițiile în active corporale specifice tranzacției prin redactarea unui contract detaliat înainte de începerea relației. Acest lucru va atenua comportamentul oportunist al producătorului în mai multe moduri.

În primul rând, un contract explicit prescrie - un comportament adecvat în relația lanțului de aprovizionare, precum și rolurile și obligațiile fiecărui partener (Achrol și Gundlach, 1999; Poppo și Zenger, 2002), de exemplu, cum să investești și să utilizezi activele tangibile specifice tranzacției, cum ar fi uneltele și echipamentele. Activitățile ambilor parteneri sunt restrânse, iar incertitudinile comportamentale sunt reduse. În prezența unui contract explicit, costurile pentru producător pentru sustragerea responsabilităților sale sunt cunoscute și obligațiile acestuia cresc. Din această cauză, producătorul este mai puțin probabil să se angajeze într-un comportament oportunist.

În al doilea rând, un contract bun nu numai că oferă un cadru pentru comportament, dar determină și modelul de distribuție a rezultatelor (Wuyts & Geyskens, 2005). Deoarece furnizorul și producătorul știu clar cum vor fi distribuite rezultatele create de investiția furnizorului în active corporale, fiecare este conștient de propriile profituri din relație. Astfel, ar fi dificil pentru un producător să-și exploateze relația cu un furnizor printr-o poziție avantajoasă în relația lanțului de aprovizionare. În al treilea rând, un contract bine scris prevede în mod explicit pedeapsa pentru încălcarea acordurilor contractuale (Poppo & Zenger, 2002). Din această cauză, un producător va putea lua în considerare în mod clar potențialele penalități atunci când consideră că scăpa de obligațiile sale sau exploatează investițiile furnizorului în active corporale (Jap & Ganesan, 2000). Acest lucru va reduce comportamentul oportunist al producătorului legat de investițiile în active corporale specifice tranzacției. Astfel,

H 2 : *Cu cât furnizorul se bazează mai mult pe contracte pentru a guverna relația lanțului de aprovizionare, cu atât este mai slabă relația dintre specificitatea sa tangibilă ca stabilită și comportamentul oportunist al producătorului.*

În schimb, postulăm că efectul moderator al contractelor asupra relației dintre investiția unui furnizor în active necorporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist al producătorului va fi mai complex. Această relație depinde de nivelul de detaliu al contractului, după cum urmează.

În primul rând, procesul de negociere și redactare a unui contract va favoriza înțelegerea reciprocă a activităților de schimb. Contractul dintre furnizor și producător oferă baza schimbului lor și crește transparența relației (Lui & Ngo, 2004; Cannon, et al., 2000). Având contractul ca cadru de ghidare și cunoștințele dobândite despre nevoile și cerințele producătorului prin procesul de negociere și redactare a contractului, furnizorul va putea investi mai eficient în active necorporale de care beneficiază producătorul. De exemplu, furnizorul va putea să selecteze și să instruiască mai bine

personalul dedicat pentru a servi producătorul și pentru a modifica procesele și procedurile pentru a răspunde mai bine nevoilor și cerințelor producătorului. Contractul stabilește, de asemenea, așteptări realiste pentru producător și îi permite producătorului să înțeleagă beneficiile investiției furnizorului în active necorporale și ale relației sale cu furnizorul. În consecință, intenția producătorului de a se angaja într- un comportament oportunist va scădea. Astfel, atunci când un contract este mai general și nu se bazează prea mult pe acesta, el atenuează efectele nedorite (pozitive) și sporește efectul dezirabil (negativ) al investițiilor în imobilizări necorporale specifice tranzacției asupra comportamentului oportunist al producătorului.

Cu toate acestea, unele contracte trec dincolo de furnizarea unui cadru de ghidare pentru a specifica obligațiile și drepturile în detaliu chinuitor. Atunci când este cazul, utilizarea unui contract poate reduce efectul dezirabil al investiției furnizorului în active necorporale specifice tranzacției asupra comportamentului oportunist al producătorului, în ceea ce privește scăderea comportamentului oportunist al producătorului. Deoarece un contract foarte detaliat poate fi perceput ca intervenind în deciziile dintre parteneri, poate semnala neîncredere (Cavusgil, Deligonul & Zhang, 2004). Producătorul poate deveni suspicios cu privire la motivația și intențiile furnizorului, deoarece angajații furnizorului încearcă să afle despre situația și cerințele producătorului. În plus, deoarece furnizorul și producătorul se bazează prea mult pe un contract, comportamentele lor sunt limitate de clauze contractuale detaliate. Ca urmare, investiția necorporală specifică tranzacției a furnizorului în înțelegerea nevoilor, proceselor sau procedurilor producătorului și în personalizarea proceselor sau procedurilor pentru a satisface nevoile acestora poate să nu aducă beneficii producătorului, deoarece acțiunile sale potențiale de îmbunătățire pot fi constrânse sau interzise de clauze contractuale. Prin urmare, dependența excesivă de un contract foarte detaliat va reduce eficiența și eficacitatea investiției unui furnizor în seturi necorporale specifice tranzacției . Prin urmare, producătorul poate percepe că relația cu furnizorul nu aduce rezultate suficiente și poate deveni îngrijorat de solicitările de informații din partea furnizorului, făcându-l mai probabil să se angajeze într-un comportament oportunist. Astfel, propunem următoarea ipoteză,

H_{2b} : *Efectul moderator al contractelor asupra relației dintre specificitatea imobilizărilor necorporale specifice tranzacției furnizorului S și comportamentul oportunist al producătorului va fi neliniar.*

Efectul moderator al normelor relaționale

Unii autori (de exemplu, Barney, 1999; Conner, 1991; Ghoshal & Moran, 1996) au criticat TCE ca accentuând exagerat comportamentul oportunist. Într-adevăr, există multe exemple de parteneriate în lanțul de aprovizionare cu investiții dezechilibrate în active specifice tranzacțiilor în care nu există un comportament oportunist. Acest lucru se poate datora dezvoltării normelor relaționale între partenerii lanțului de aprovizionare. Normele relaționale sunt definite ca „așteptări despre comportament care sunt cel puțin parțial împărtășite de un grup de factori de decizie" (Heide & John, 1992). Ei identifică un set de așteptări și înțelegeri reciproce între parteneri (Lusch & Brown, 1996), construite pe solidaritate, flexibilitate, schimb de informații, participare și alte dimensiuni (Heide & John, 1992; Jap & Ganesan, 2000; Cannon, et al., 2000). Solidaritatea este așteptarea bilaterală că se acordă o valoare mare relației și comportamentele sunt direcționate către menținerea relației, în timp ce flexibilitatea este așteptarea bilaterală a dorinței de a face adaptări pe măsură ce circumstanțele se schimbă. Schimbul de informații se referă la așteptarea că părțile își vor furniza liber și activ informații utile reciproc, iar participarea este așteptarea comună pe care ambele părți o împărtășesc, să ia decizii și să stabilească obiective cu privire la toate aspectele schimbului.

Sugerăm că relația pozitivă dintre investiția unui furnizor în active corporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist al producătorului va fi redusă atunci când furnizorul se bazează mai mult pe normele relaționale pentru a guverna relația, din mai multe motive. În primul rând, normele relaționale subliniază o viziune a furnizorului și producătorului ca un întreg coeziv și se concentrează pe cooperare, mai degrabă decât pe relații adverse. Acest lucru ghidează furnizorul și producătorul spre implicarea în comportamente care sunt benefice pentru relație și restricționarea comportamentelor care urmăresc interesul propriu (Heide & John, 1992; Achrol & Gundlach, 1999). Astfel, atunci când un furnizor investește în instalații și echipamente specifice tranzacției, normele relaționale îl vor ghida pe producător să se concentreze asupra beneficiilor totale și a profiturilor din relație, nu doar asupra propriilor interese. Prin urmare, producătorul se va angaja într-un comportament cooperant (Joshi & Stump, 1999b), diminuând probabilitatea ca acesta să recurgă la un - comportament oportunist.

În al doilea rând, normele relaționale îi determină pe parteneri să mențină o relație pe termen lung și să înțeleagă că profiturile pe termen lung din investițiile în active tangibile specifice tranzacției depășesc randamentele pe termen scurt potențial asociate cu comportamentul oportunist (Wuyts & Geyskens, 2005). Producătorul va reflecta asupra acestui lucru, deoarece are în vedere exploatarea investiției furnizorului în active corporale specifice tranzacției. Sprijinind această perspectivă, Joshi și Campbell (2003) au descris normele relaționale ca restricționând comportamentul oportunist al partenerului prin accentuarea „umbrei viitorului".

În al treilea rând, normele relaționale determină furnizorul și producătorul să schimbe informații de proprietate și să facă sugestii operaționale. Prin comunicarea îmbunătățită, furnizorul știe mai multe despre comportamentele și intențiile producătorului, facilitând monitorizarea acestuia a activităților producătorului. Acest lucru limitează probabilitatea ca producătorul să se implice într-un comportament oportunist cauzat de creșterea investiției furnizorului în active corporale specifice tranzacției. Pe de altă parte, furnizorul poate influența deciziile producătorului, oferind sugestii și consiliere cu privire la deciziile de producție și de afaceri, ajutându-l pe producător să își execute responsabilitățile și rolurile în relația lanțului de aprovizionare (Jap & Ganesan, 2000). Astfel,

H $_{3a}$: *Cu cât furnizorul se bazează mai mult pe normele relaționale pentru a guverna relația lanțului de aprovizionare, cu atât este mai slabă relația dintre specificitatea activelor corporale specifice tranzacției sale și comportamentul oportunist al producătorului.*

În mod similar, susținem că, cu cât furnizorul se bazează mai mult pe norme relaționale pentru a guverna relația lanțului de aprovizionare, cu atât este mai puternică relația negativă dintre investiția sa în active necorporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist al producătorului, din următoarele motive. În primul rând, normele relaționale pun accent pe împărtășirea valorilor și a obiectivelor între partenerii lanțului de aprovizionare (Brown, et al., 2000), încurajându-i să-și coordoneze îndeaproape activitățile (Artz & Brush, 2000). Atunci când un furnizor își antrenează angajații să învețe cerințele producătorului și își modifică - procesele de afaceri pentru a se adapta la contextul specific, producătorul își va da seama că acestea sunt eforturi sincere de a-și realiza obiectivele comune și va răspunde în consecință. Mai mult, producatorul va considera ca este benefic sa mentina relatia cu furnizorul, pentru a-si realiza propriile obiective. Producătorul va fi mai puțin probabil să se implice în comportamente care ar putea submina relația. Prin urmare, utilizarea sporită a normelor relaționale va spori efectele dezirabile (negative) ale investiției furnizorului în intangibile specifice tranzacției, astfel cum se stabilește asupra comportamentului oportunist al producătorului.

În al doilea rând, normele relaționale, cum ar fi schimbul de informații și participarea, stabilesc o platformă de comunicare prin care furnizorul

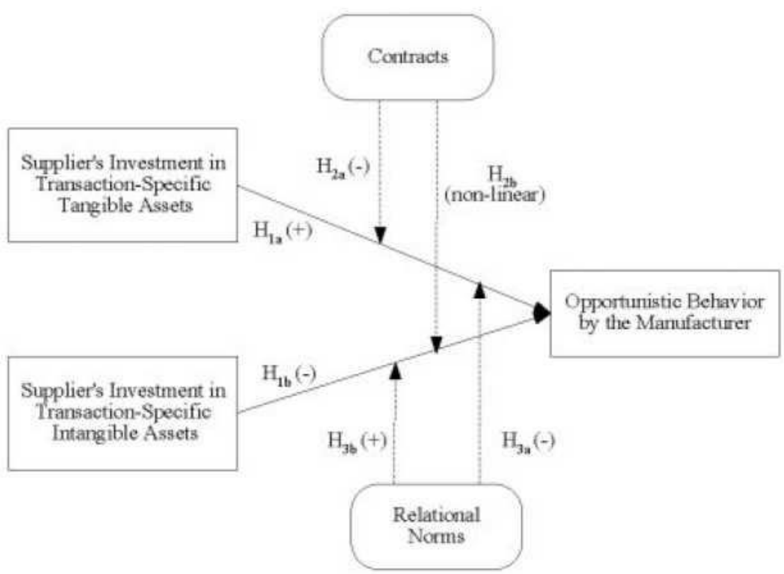
și producătorul învață despre intențiile celuilalt (Madhok, 1995). Schimbul mai frecvent de informații îi ajută pe angajații furnizorului să stăpânească și să satisfacă mai bine cerințele producătorului. Interacțiunea frecventă ajută furnizorul să se adapteze la procesele organizaționale ale producătorului , lărgând schimbul lor și îmbunătățind rezultatele relației. Pe măsură ce rezultatele se îmbunătățesc, producătorul este mai probabil să continue relația cu furnizorul și mai puțin probabil să se angajeze în comportamente oportuniste care ar putea distruge relația. În cele din urmă, utilizarea sporită a normelor relaționale sporește efectul dezirabil (negativ) al investiției furnizorului în active necorporale specifice tranzacției asupra comportamentului oportunist al producătorului.

În al treilea rând, normele relaționale încurajează furnizorul și producătorul să rezolve problemele și conflictele dintre ei (Noordewier, John & Nevin, 1990; Dant & Schul, 1992). Atunci când inevitabilele conflicte apar pe măsură ce furnizorul își ajustează procedurile operaționale și stăpânește cerințele producătorului, normele relaționale încurajează fiecare parte să se gândească la diferențele din perspectiva celuilalt și să depună eforturi pentru a se adapta partenerului sau a găsi o nouă soluție (Gilliland & Bello, 2002). Existența unor norme relaționale puternice ajută la rezolvarea rapidă a conflictelor, înainte ca acestea să se deterioreze în dezacorduri majore, ceea ce ajută la crearea unei relații de durată. Deoarece producătorul intenționează să mențină relația cu furnizorul, va depune eforturi de coordonare care sunt utile pentru dezvoltarea relației, mai degrabă decât să se angajeze într-un comportament oportunist. Astfel,

H_{3b} : *Cu cât furnizorul se bazează mai mult pe norme relaționale pentru a guverna relația lanțului de aprovizionare, cu atât este mai puternică relația negativă între specificitatea activelor necorporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist din partea producătorului.*

Pe baza argumentelor de mai sus, propunem modelul conceptual ilustrat în Figura 3.

Figure 3. Conceptual model of the relationship between investments and transaction-specific assets and opportunistic behavior



METODĂ

Eșantionarea și colectarea datelor

Am ales aparatul electrocasnic chinezesc din - industrie ca populație pentru testarea ipotezelor noastre de cercetare, deoarece este o industrie care s-a comercializat în mare măsură începând cu anii 1980 și reflectă caracteristicile de bază ale relațiilor lanțului de aprovizionare din China. Din cauza dificultății de a colecta date de la furnizori, am solicitat ajutorul unui mare producător de electrocasnice, pe care îl vom numi AP-PCOM. APPCOM are o linie de produse foarte largă, care include televizoare, aparate de aer condiționat, încălzitoare de apă, aspiratoare și multe alte produse. Există multe firme care concurează pe aceste piețe în China, inclusiv Changhong, Chuangwei, Electrolux, Green, Haier, Hisense, Kangjia, Me dia, Mitsubishi, Philips, LG, Samsung, Sanyo, Sharp, Siemens, Sony, TCL, Toshiba și Zhigao. APPCOM este unul dintre primii cinci producători de aparate electrice și are o rețea națională de 700 de furnizori. Aceste companii servesc ca furnizori pentru mulți producători, pe lângă APPCOM, astfel încât oferă o bună secțiune transversală a furnizorilor din industria de electrocasnice.

Am selectat aleatoriu 350 de furnizori din această listă ca setare de probă. Am contactat managerul de vânzări din fiecare firmă selectată, am descris obiectivele studiului și i-am invitat să participe . Am promis că informațiile pe care le-au furnizat nu vor fi partajate cu APPCOM. Toți furnizorii contactați au fost de acord să participe la studiu. Am cerut managerilor de vânzări să identifice cel mai bun informator pentru completarea chestionarului, cu respectarea celui mai recent client principal (clientul focal), altul decât APPCOM, cu care furnizorul a avut de-a face. Am exclus în mod intenționat APPCOM pentru a evita orice posibilă părtinire legată de furnizarea de către APPCOM a informațiilor de contact pentru acești furnizori. Informatorul cheie a fost persoana responsabilă de relația cu clientul focal. I s-a cerut să completeze chestionarul, pe baza relației furnizorului cu clientul focal. Astfel, unitatea de analiză a fost diada furnizor-producător (client).

Primul val de chestionare a fost trimis informatorilor cheie, cu un plic de returnare și un ghid pentru completare. Au fost efectuate apeluri telefonice ulterioare pentru a reaminti și a încuraja respondenții să completeze chestionarul. După patru săptămâni, am trimis un al doilea val de chestionare acelor companii care nu au răspuns. Au fost primite 249 de chestionare completate, dintre care 19 au fost aruncate din cauza răspunsurilor invalide sau incomplete. În analizele finale au fost utilizate 230 de răspunsuri, reprezentând o rată de răspuns de 65,71%.

Am folosit mai multe abordări pentru a evalua calificările informatorilor cheie. În primul rând, fiecare respondent a fost rugat să descrie cât de familiar este cu relația cu clientul focal folosind o scală Likert de 5 puncte (1=deloc, 5=foarte familiar). Răspunsurile au avut o medie de 4,29, ceea ce a indicat că respondenții cunoșteau relația. În al doilea rând, titlurile de post ale respondenților au indicat că 81,9% erau directori de vânzări însărcinați cu gestionarea relației cu clientul focal, iar 18,1% erau angajați de vânzări responsabili de relația cu clientul focal. În al treilea rând, durata medie a relației dintre furnizor și clientul focal a fost de 5,66 ani, iar respondenții au fost implicați în relația cu clientul focal în medie de 3,35 ani. Astfel, respondenții erau familiarizați și cunoscând relația.

Pentru a testa prejudecățile de non-răspuns, am comparat mai întâi chestionarele returnate timpuriu și târziu pe mai multe dimensiuni, inclusiv caracteristicile respondenților (experiența de muncă, titlul postului și perioada de timp în care respondentul a fost implicat în relație), dimensiunea firmei și durata relației cu producătorul focal. Nu au existat diferențe semnificative statistic între respondenții timpurii și cei tardivi. În al doilea rând, le-am contactat prin telefon pe cele 50 de companii care nu au răspuns și le-am cerut răspunsul la mai multe

întrebări despre dimensiunea firmei și durata relației lor cu principalul producător cu care firma lor s-a ocupat în cea mai recentă decizie de vânzare. Respondenții au fost comparați cu cei 50 de non-respondenți folosind teste t (Armstrong & Overton, 1977). Rezultatele au indicat nicio - părtinire semnificativă de răspuns în aceste date. Astfel, am ajuns la concluzia că efectul părtinirii non-răspunsului asupra rezultatelor nu a fost semnificativ.

Chestionar

Am elaborat un chestionar bazat pe cercetări anterioare privind investițiile specifice tranzacțiilor, comportamentul oportunist și mecanismele de control. Toate articolele au fost împrumutate din cercetările anterioare (Sudman & Bradburn, 1982) și adaptate contextului producției de aparate din China. Chestionarul a fost redactat inițial în engleză, apoi tradus în chineză de către trei cercetători. A fost apoi tradus înapoi în engleză de alți doi cercetători și verificat pentru consecvența cu chestionarul original, pentru a exclude orice probleme apărute din formularea idiomatică sau colocvială (Parameswaran & Yaprak, 1987). Elementele de măsurare utilizate pentru fiecare construct sunt rezumate în Figura 4.

Investiții în active specifice tranzacției. Specificitatea activelor corporale a fost operaționalizată ca măsura în care furnizorul a investit în resurse fizice specializate. Specificitatea activelor necorporale a fost operaționalizată ca măsura în care furnizorul a investit în resurse non-fizice specializate, inclusiv resurse umane specifice tranzacției și timpul petrecut pentru construirea relației și pentru a se obișnui cu procesele/procedurile de afaceri specializate (Subramani & Venkatraman, 2003).

Comportament oportunist. Scala de măsurare a comportamentului oportunist a fost dezvoltată pe baza studiului lui Rokkan și colab. (2003), care a descris măsura în care un producător se angajează în „comportamente de auto-căutare cu viclenie" (Rokkan, et al., 2003; Wathne & Heide, 2000), cum ar fi neîndeplinirea obligațiilor sale sau neîndeplinirea promisiunilor, denaturarea informațiilor, profitarea de „găuri" din contracte și utilizarea concesiunilor neașteptate pentru a

Figure 4. Means, standard deviations, and correlations

	TA	IA	OB	CO	RN	EU	SD	MD	CC	TC	DR	RI	IF
Investment in Intangible Assets (IA)	0.42**												
Opportunistic Behavior (OB)	0.22**	-0.20**											
Contracts (CO)	0.39**	0.32**	0.01										
Relational Nonns (RN)	0.26**	0.55**	-0.21**	0.48**									
Environmental Uncertainty (EU)	0.09	-0.14	0.31**	0.07	-.08								
Supplier's Dependence on Manufacturer (SD)	0.22**	0.31**	0.24**	0.21**	0.25**	0.15							
Manufacturer's Dependence on Supplier (MD)	0.21**	0.30**	144	0.19**	0.40**	0.05	0.48**						
Coordination Costs (CC)	0.21**	0.15	.516**	0.13	0.05	0.19**	0.31**	0.28**					
Transaction Costs (TC)	0.27**	-0.05	.697**	0.09	-0.13	0.37**	0.29**	0.15	0.61**				
Duration of Relationship (DR)	0.04	0.16	-.296**	0.16	0.23**	-0.07	0.02	-0.03	-0 15	-0.21**			
Duration of Respondent's Involvement (RI)	-0.10	0.13	-.302**	0.01	0.18**	-0.09	0.02	-0.05	-0.15	-0.17	0.60**		
Industry Future (IF)	0.13	0.43**	-.345**	0.28**	0.49**	-0.21**	0.24**	0.30**	0.01	-0.23**	0.25**	0.19**	
Mean	4.56	5.27	3.80	4.68	5.20	3.51	4.30	4.80	4.31	3.94	5.66	3.35	5.03
Standard Deviation	1.34	1.07	1.43	1.11	0.91	1.31	1.08	1.06	1.15	1.34	3.79	2.27	1.11

Noto: TA means investments in tangible assets. **: $p<0.05$; ***:

extrage neașteptate.

Contracte. Această scară a fost dezvoltată pe baza studiilor lui Jap și Ganesan (2000) și Cannon și colab. (2000). Elementele reflectă măsura în care furnizorul și producătorul folosesc contracte scrise explicite și detaliate pentru a coordona relația lanțului de aprovizionare.

Norme relaționale. Normele relaționale includ schimbul de informații, participarea, solidaritatea și flexibilitatea (Heide & John, 1992; Jap & Ganesan, 2000). Pentru a măsura aceste constructe, itemii reflectă măsura în care fiecare partener este dispus să ofere informații celuilalt partener, să ofere sugestii și recomandări despre afacerile celuilalt partener, să facă eforturi îndreptate spre păstrarea relației și să facă ajustări cu bună-credință atunci când se confruntă cu incertitudini.

Variabile de control: Deoarece variabilele dependente pot fi afectate de factori din afara modelului, au fost incluse variabile suplimentare de interes mai puțin conceptual, pentru a specifica corect ecuația. Deoarece dependența dintre partenerii lanțului de aprovizionare este considerată centrală pentru înțelegerea și explicarea comportamentelor partenerilor din lanțul de aprovizionare (Adnaleeb, 1996), am inclus dependența producătorului de furnizor și dependența furnizorului de producător. Studiile anterioare au susținut că contextul de mediu, cum ar fi o prognoză sumbră a industriei, poate influența comportamentul partenerilor (Joshi & Campbell, 2003; Wuyts & Geyskens, 2005), în special comportamentul oportunist (Heide, 1994; Wuyts & Geyskens, 2005). În schimb, dacă industria este percepută ca având un viitor luminos, furnizorul și producătorul pot avea mai multe șanse să se angajeze într-un comportament cooperant. Astfel, percepția atât a incertitudinii de mediu, cât și a viitorului industriei au fost incluse ca variabile de control. Istoricul schimburilor poate afecta, de asemenea, comportamentul partenerilor lanțului de aprovizionare (Dwyer, Schurr & Oh, 1987), iar durata interacțiunii lor poate influența modul în care își coordonează schimbul (Johnson, 1999), ceea ce poate influența și mai mult potențialul de comportament oportunist. Astfel, au fost luate în considerare durata relației și durata în care respondenții au fost implicați în relație . În cele din urmă, complexitatea schimbului poate afecta comportamentul partenerilor din lanțul de aprovizionare (Kim & Hsieh, 2003), astfel că au fost luate în considerare costurile de coordonare și tranzacție.

A existat potențialul de părtinire a metodei comune, deoarece răspunsurile care măsoară toate construcțiile au fost preluate din același chestionar. Dacă părtinirea metodei comune ar fi o problemă serioasă, ne-am aștepta ca dintr-o analiză factorială să iasă un singur factor sau un factor general care să țină seama de cea mai mare parte a covarianței variabilelor independente și criteriului (Podsakoff & Organ, 1986). Astfel, am efectuat o analiză factorială pe elementele legate de variabilele predictoare și măsurile criteriale. Niciun factor general nu a fost evident în structura factorilor nerotati; prin urmare, nu a fost detectată nicio problemă comună de variație a metodei.

Validarea măsurilor

Măsurătorile au fost supuse mai multor forme de analiză a fiabilității și validității înainte de testarea ipotezelor. Valabilitatea conținutului a fost asigurată printr-o revizuire cuprinzătoare a literaturii și prin adoptarea scalelor existente, ori de câte ori a fost posibil. În plus, am realizat un pretest și interviuri aprofundate cu zece furnizori aleși aleatoriu dintre furnizorii APPCOM. Am administrat chestionarul inițial și am cerut evaluarea acestuia, evaluând caracterul adecvat al terminologiei utilizate, claritatea instrucțiunilor , formatele de răspuns și relevanța itemilor pentru practica lanțului de aprovizionare. Pe baza studiului pilot și a feedback-ului respondenților, am modificat formularea itemilor de scară, a indicațiilor și a altor proceduri de anchetă. Apoi am testat chestionarul cu 15 furnizori aleși aleatoriu , iar feedbackul lor a arătat că nu au existat probleme semnificative cu chestionarul.

Au fost efectuate corelații item-to-total și analize factoriale exploratorii pentru a purifica

elementele de măsurare. Articolele cu corelații articol-total sub 0,4 sau încărcări încrucișate mari au fost eliminate. Estimările de fiabilitate au fost calculate utilizând alfa lui Cronbach. Toate valorile au fost peste 0,7, indicând o consistență internă ridicată. Unidimensionalitatea factorilor a întregului set de articole a fost demonstrată prin încărcările lor mari asupra factorului intenționat și încărcările scăzute asupra celorlalți factori și a fost evaluată folosind analiza factorială de confirmare (CFA). Valorile chi-pătratului pentru model au fost semnificative pentru date (% ^{2} =464,83, % ^{2} /df=2,60, p=0,000), iar ceilalți indici, la fel ca wise, au arătat o potrivire bună (NFI=0,91, NNFI=0,93, CFI=0,94, IFI=0,94, RMSEA). Validitatea convergentă a fost măsurată și prin utilizarea CFA. Încărcările factorilor au fost toate semnificative (Bagozzi și Yi, 1988; Fornell și Lacker, 1981) și mai mari decât

0. 5, cu excepția unui element legat de costul de coordonare, care a fost o variabilă de control (vezi Figura 4). Varianta medie extrasă a fost mai mare de 40% pentru fiecare scară, indicând faptul că itemii de măsurare au măsurat în mod adecvat constructele.

Validitatea discriminantă a fost evaluată în mai multe moduri. În primul rând, am evaluat dacă intervalul de încredere de 95% al corelațiilor dintre toate perechile de factori includea 1,0. Niciuna nu a făcut-o, indicând o bună validitate discriminantă (Anderson & Gerbing, 1988). În al doilea rând, am construit un model CFA constrâns, în care corelațiile dintre fiecare dintre perechile posibile de constructe au fost stabilite la unul. Acesta a fost comparat cu modelul original neconstrâns, în care corelațiile au fost estimate liber. Toate diferențele de chi-pătrat au fost semnificative (O'Leary-Kelly & Vokurka, 1998), indicând validitatea discriminantă.

ANALIZA SI REZULTATE

Analiza a început cu calcularea mediei, abaterii standard și a corelațiilor dintre toate construcțiile și variabilele, prezentate în figurile 5,6 și 7. Ipotezele au fost testate folosind regresia ierarhică, unde variabila dependentă a fost - comportamentul oportunist al producătorului. Pentru a atenua potențialul de multicoliniaritate, variabilele independente au fost centrate pe medie înainte de analiza de regresie (Aiken & West, 1991). În prima etapă, variabilele de control au fost introduse în ecuație. După cum era de așteptat, ecuația de regresie a fost semnificativă. Cu toate acestea, incertitudinea de mediu, dependența furnizorilor și producătorilor și durata relației nu au fost semnificative. În continuare, principalele variabile independente (investiția în active corporale și necorporale specifice tranzacției) au fost introduse în ecuație, iar ecuația de regresie rezultată a fost semnificativă . R^{2} valoarea a crescut semnificativ de la Modelul 1 la Modelul 2, indicând efecte principale semnificative. În a treia etapă au fost introduse în ecuație principalele efecte ale variabilei de moderare (contracte, contracte la pătrat și norme relaționale). Deși ecuația de regresie rezultată a fost semnificativă, testul F pentru modificarea ^{R2} a indicat că Modelul 3 și Modelul 2 nu au fost semnificativ diferite, astfel încât adăugarea de contracte, contracte la pătrat și norme relaționale nu a adăugat la capacitatea de predicție a Modelului 2. În pasul final, termenii de interacțiune au fost introduși în ecuație, iar modelul general a fost semnificativ. În plus, ^{R2} valoarea a crescut semnificativ de la Modelul 3 la Modelul 4, indicând efecte semnificative de interacțiune. Aceste rezultate sunt rezumate în Figura 8.

$H1_a$ și $H1_b$ au abordat relația dintre investiția unui furnizor în active corporale și necorporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist al producătorului. Constatările empirice au arătat că, fără a lua în considerare - efectele moderatoare ale contractelor și normelor relaționale, investiția furnizorului în active *corporale specifice tranzacției* a fost asociată cu o creștere a comportamentului oportunist al producătorului. În schimb, investiția furnizorului în active *necorporale* specifice tranzacției a fost asociată cu o scădere a comportamentului

oportunist al producătorului . Astfel, H1a și H1b au fost ambele suportate.

H 2 și H 2b au prezis că contractele vor modera relația dintre furnizori

Figura 5. Rezumatul măsurătorilor de construcție

Articol	(alerga bach's u	Factor 1.vad	AVE(%)	CB
TranMcCiai'SDcciflc Investment in Tangible .**ei*	.86		M.31	.86
Avem o investiție semnificativă în instalații de producție (instalație) dedicate aprovizionării acestui anumit client.		.78		
Am dedicat contractual o parte a fabricii noastre pentru a produce produse numai pentru acest client		,79		
Avem investiții semnificative în echipamente de transport și distribuție adaptate pentru acest client		,S7		
Investiții specifice tranzacției în active necorporale	.73		30.60	.75
Datorită relației noastre strânse de lucru cu acest client, Jillicull lo ar fi să treacă la un alt client.		.W		
Personalul firmei noastre s-a obișnuit să lucreze cu acest client.		.85		
Este nevoie de multă muncă și efort pentru a învăța „dezavantajele"* ale organizației acestui client pe care trebuie să le cunoaștem pentru a fi eficiente		.66		
Onport—vorbește Bthavlor	.92		70.11	.93
Acest client minte cu privire la anumite lucruri, pentru a-i proteja interesele.		Si		
Acest client cândva* promite» să facă lucruri fără să le facă mai târziu.		.77		
Clientul lbis încearcă uneori să încalce acordurile informale dintre companiile noastre. pentru a-și maximiza propriul beneficiu.		.90		
Clientul va încerca să profite de „găurile" din contractul nostru, pentru a-și promova propriile interese.		.88		
Acest client folosește uneori evenimente neașteptate pentru a extrage concesii de la linul nostru,		•S3		
< ontract*	.71		44JJ	,71
(Relația cu acest client este guvernată în primul rând de un contract scris*.		.69		

Figura 6. Rezumatul măsurătorilor de construcție

Articol	(nmluich** o	1 .ic tur l.uading	AVE (%)	CH
Singura modalitate prin care par să comunicăm eficient cu acest client i* atunci când totul este explicat în detaliu.		.61		
Clientul său și noi subliniem contractele scrise lh.il includ toate detaliile* cooperării noastre.		.68		
Xorme relaționale	.87		47 94	.87
Noi *11 oferim acestui client multe informații importante, dacă este necesar		.63		
Este client și oferim frecvent informații care ar putea ajuta celelalte părți, prin conversații și materiale scrise.		.75		
Este de așteptat să ne ținem informați reciproc despre evenimentele sau schimbările care mai afectează cealaltă parte		.73		
W< general I\ accept ihu cusiomers uiggexiiixx. despre producție și livrări		.71		
Avem un rol activ în activitățile de cercetare și dezvoltare ale acestui client		.59		
Părțile se așteaptă să facă față circumstanțelor neașteptate cu flexibilitate.		.60		
Problemele care apar în cursul acestei relații sunt tratate de firma mea și acest client ca în comun.		.74		
EnMroxmestral IxeertalTv	.84		44 75	.76
Mediul nostru competitiv este foarte incert		.57		
Cererea de produse este foarte incertă.		.85		
(Mediul tchnologv este foarte incert		«0		
< >mediul nostru industrial i* ven incert		7?		
Furnizor*. Iko.ndriH. <m Maniir.Kturvr	.75		47 44	.745
Am depune mult efort pentru a găsi un nou client, dacă relația cu acest client ar fi încetată.		.57		
Avem nevoie de tehnologia și resursele kev ale acestui client*.		.53		
Am suferi enorm dacă înlocuim»! acest client.		83		
clientul litis are un impact mare asupra deciziilor noastre		.71		
Producător [1] » l>.PlIM1.11». pe Furnizor	.80		42 80	.74
Clientul său ar depune mult efort pentru a găsi un client nou. dacă relația cu noi ar fi încetată.		.64		

Figura 7. Rezumatul măsurătorilor de construcție

linn	(alerga bach's u	aterizare barton	AVE (%)	CK
Jliis tuMonicr are nevoie de tevlirtologie și resurse cheie OUT		.76		
'ITiis wKiikl siiflkr Kftallv. ifii IUM rJiiiinmhip		74		
W'D v « Pozitia Jumiruni in ihc r t -laiicnJii|> si pl-i 1 . un rol vrilkal<-		.61		
QH iid bti albi» { ii'.l * ITicrc arc a Ml de cok>peniliYs si ctHtrdiiiartive mi in timpul nostru eNthan^e rehl ionship.	.74	37	Î6.6A	.80
11ns m*™ -ifht m oftai drjgn.v ou like ksuts in lhe cxd i .in w rd al ions hip.		j0		
Il lakss j kinu han;;ii»inj> procedure 10 Khicw 4i7Vh'rii<iil,		33		
Endianjțc nostru include eixnplcx tcehnolo^ și irther lhini;>.		.68		
IrausaHltm (<i>Ts Aici **era un** hi de iHxjgrcoMenti **în timpul** scrierii contrarii-	.80	.7,1	J7.«	.8-1
C^nlriU.ls alwavs nevoie de modilk^lion uhile fiind executat		.KI		
Wc lac un lol de tei unruvessarv în echilibrarea aceoiinU mlh acest client		.»		
Duratimi of **Helu tion shin**	...		——	
flow longhase ton a avut o rd.ilitwlship isilh acest cuslomei'.'		..		
1 hi nu Il 111 . d kespiiriLIL-iil \ Im .... De cât timp este implicat Jw în relația cu „clientul lui?		...		
Inilnsin 1 ..tun J Tie firtUre of the induslry in «Tiich wt cc4bbor*i* urih iha CUMOIMT H bright.			-	

Notă* CR rafcn la coaq»«lc fiabilitatea Conform pc«xifiiure* oul căptușit h\ Focndl și Lacker (I9tl>, CR sau ccrainKt n în cazul în care Ay este ilirvd-ifd izcd

kiadhrtg pentru plumb? ikiii ¥|, arid E, este elementul de măsurare pe scară y h foe

Figura 8. Rezultatele regresiei multiple pentru comportamentul oportunist

	Modelul 1		Modelul 2		Modelul 3		Modelul 4	
	Coeficienți standardizați	t	Coeficienți standardizați	t	Coeficienți standardizați	t	Coeficienți standardizați	t
Variabile de control Incertitudinea mediului	0,032	0,660	0,009	0,184	0 002	0,047	0,008	0,173
Dependența furnizorului de producător	0,076	1.444	0 108	2.072**	0,099	1 .860	0,067	1 249
Dependența producătorului de furnizor	0,050	0,971	0,062	1.220	0,060	1.142	0,054	1.031
Costuri de coordonare	0,164	2.852***	0,194	3.461***	0,200	3.530***	0,244	4.195***
Costuri tranzacționale	0,473	7.688***	0,420	6.818***	0,415	6.647***	0,390	6.196***
Durata relației	-0,037	-0,654	-0,040	-0 727	-0,038	-0 679	-0 035	-0,638
Durata implicării pârâtului	-0,128	-2,322**	-0,099	-0,834	-0,099	-1.814	-0,109	-1,996**
Viitorul Industriei	-0,233	-4.562***	-0,190	-3-695***	-0,188	-3,526***	-0,173	3.269***
Efecte principale Investiții în active corporale specifice tranzacției			0,131	2.622***	0,142	2.695***	0,123	2.100***
Investiții în active necorporale specifice tranzacției			-0,215	-3,965***	-0,194	-3,271***	-0,256	-3.800**
Contracte					-0,019	-0,348	-0,112	-1.743
Contracte la pătrat					-0,051	-1.056	-0,089	-1.636
Norme relaționale					-0,024	-0,384	-0,004	-0,066
Efecte de moderare Imobilizări corporale * Contracte							-0 096	-1.843
Active necorporale * Contracte							0,147	2.241 **
Necorporale .Active* Contracte Squared							0,153	2.259**
corporale * Norme relaționale							0,005	0,097
Active necorporale * Norme relaționale							-0,152	-2,537**
2 ajustat	.60		.61		.61		.63	
F pentru R ajustat 2	37,97***		34 11***		26.12*—		20.24—*	
AR 2	-		.01		.00		.02	
F pentru AR 2	-		4,12*"		.37		2,53—	

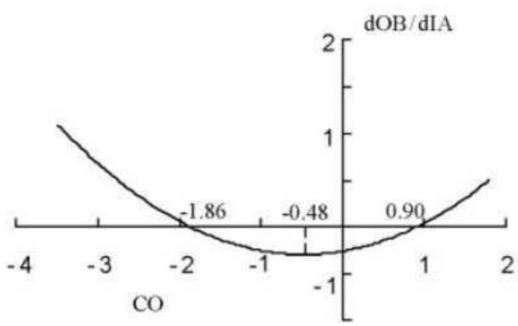
Note: *♦: p<0,05; **♦: p<0,01

investiții în active specifice tranzacției și - comportament oportunist al producătorului. Un adevărat efect de moderare este indicat de o variabilă al cărei efect principal a fost nesemnificativ în Modelul 3, dar al cărei efect de interacțiune a fost semnificativ în Modelul 4. Constatările noastre empirice au relevat că contractele nu au moderat semnificativ relația dintre investițiile în imobilizări *corporale* și - comportamentul oportunist al producătorilor, dar au moderat semnificativ relația dintre investițiile în activele *necorporale* și comportamentul oportunist specific tranzacției. Deși nu a existat un efect principal liniar sau neliniar semnificativ pentru contracte în Modelul 3, termenii de interacțiune pentru activele necorporale și contracte și pentru activele corporale și contractele pătrate au fost ambele semnificative din punct de vedere statistic în Modelul 4. Astfel, utilizarea contractelor a moderat comportamentul oportunist al producătorului în prezența investiției furnizorului în necorporale specifice tranzacției, - în mod neliniar.

Această relație este ilustrată în Figura 9, care prezintă derivata parțială a comportamentului oportunist al producătorului în raport cu activele necorporale specifice tranzacțiilor peste contracte . Valoarea dOB/dIA (OB=comportament oportunist; IA=investiție în active necorporale specifice tranzacției) reprezintă panta relației lineare dintre comportamentul oportunist și investiția în active necorporale specifice tranzacției. Figura 9 arată că aceasta este o funcție în formă de U. Când detaliile contractului sunt scăzute, panta este pozitivă, ceea ce indică faptul că investițiile crescute în active necorporale specifice tranzacției măresc comportamentul oportunist al producătorului. Pe măsură ce detaliile contractului cresc, totuși, efectul nedorit (pozitiv) al investiției specifice tranzacției în active necorporale asupra comportamentului oportunist scade. Când detaliile contractului sunt mai mari de 2,82 (scor centrat mai mare de -1,86), panta devine negativă, ceea ce înseamnă că o creștere a investițiilor în seturi necorporale specifice tranzacției este asociată cu un comportament mai puțin oportunist al producătorului. Cu toate acestea, pe măsură ce detaliile contractului cresc și ating 5,58 (scor centrat mai mare de +0,90) sau mai mult, panta devine din nou pozitivă și investițiile mai mari în active necorporale specifice tranzacției sunt din nou asociate cu un comportament oportunist mai mare. Figura 9 arată că numai atunci când există un nivel moderat de detaliere a contractului (2,82<detalii contract<5,58) investiția furnizorului în active necorporale specifice tranzacției va fi asociată cu un comportament mai puțin oportunist al producătorului, așa cum am ipotezat în H1b. Atunci când detaliile contractului sunt reduse, utilizarea unui contract poate atenua efectul nedorit (pozitiv) al investițiilor în active corporale specifice tranzacției asupra comportamentului oportunist al producătorului, deoarece oferă un cadru de ghidare pentru relație și îmbunătățește înțelegerea de către parteneri, ajutându-i să-și ajusteze așteptările unul față de celălalt. Dacă un contract este prea detaliat și strict, acesta semnalează neîncrederea și reduce angajamentul de relație normativă și, astfel, crește comportamentul oportunist în prezența investițiilor în active necorporale specifice tranzacției. Rezultatele noastre empirice susțin H2b , dar nu H_{2a} .

H_{3a} și H_{3b} au explorat efectul moderator al normelor relaționale asupra relației dintre investiția furnizorului în tranzacții specifice.

Figura 9. Impactul contractelor (CO) asupra relației dintre investițiile în activele necorporale (IA) specifice tranzacției și comportamentul oportunist (OB) al producătorului. (Notă: cel mai mic punct este 4,20; scorul centrat este -0,48)



activele corporale și necorporale și comportamentul oportunist al producătorului. Rezultatele noastre au indicat că normele relaționale nu au avut un efect principal semnificativ în Modelul 3; totuși, interacțiunea dintre activele necorporale și normele relaționale a fost semnificativă în Modelul 4, indicând un efect de moderare. Interacțiunea activelor corporale și a normelor relaționale nu a fost semnificativă statistic. După cum era de așteptat, o creștere a normelor relaționale sporește efectul dezirabil (negativ) al investiției furnizorului în active necorporale specifice tranzacției asupra - comportamentului oportunist al producătorului. Cu toate acestea, normele relaționale nu au moderat relația dintre investiția furnizorului în - active corporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist al producătorului. Astfel, în timp ce H3a $_{nu}$ a fost suportat, H3b $_{a}$ fost suportat.

DISCUŢIE

Am studiat relația dintre investițiile specifice tranzacției unui furnizor în active corporale versus active necorporale și comportamentul oportunist din partea producătorului. De asemenea, am examinat efectele moderatoare ale contractelor și normelor relaționale asupra acelor relații. Descoperirile noastre empirice au susținut modelul conceptual și ipotezele corespunzătoare, în cea mai mare parte. Aceste constatări sunt importante deoarece aruncă o lumină nouă asupra relației dintre investițiile specifice tranzacțiilor și comportamentul oportunist.

Această cercetare aduce mai multe contribuții la literatura despre managementul lanțului de aprovizionare și TCE. În primul rând, a examinat relația dintre investiția în active specifice tranzacției și comportamentul oportunist mai detaliat decât sa făcut anterior, incluzând tangibilitatea activelor. În al doilea rând, a conceptualizat și a testat empiric efectul moderator al contractelor asupra relației dintre investițiile în active specifice tranzacției și comportamentul oportunist ca relație complexă. În al treilea rând, a explorat normele relaționale și efectul lor de moderare asupra acestei relații. Aceste constatări deschid ușa explicării unora dintre constatările contradictorii din cercetările anterioare privind relația dintre investițiile în active specifice tranzacției și comportamentul oportunist. Fiecare dintre aceste contribuții este detaliată mai jos.

Investiții specifice tranzacției și comportament oportunist

Descoperirile noastre contribuie la literatura de specialitate demonstrând că dacă un partener se angajează sau nu într-un comportament oportunist este influențat de tangibilitatea investițiilor în active specifice tranzacției . Predicțiile TCE sunt valabile pentru activele corporale; atunci când un furnizor investește în active corporale, producătorul va fi tentat să adopte un comportament oportunist. Cu toate acestea, atunci când furnizorul dedică active necorporale unei relații, astfel de investiții servesc la constrângerea comportamentului oportunist al producătorului, cu nivelul adecvat de detaliere a contractului ca garanție. Aceste constatări ajută la explicarea literaturii anterioare conflictuale și la avansarea cunoștințelor despre efectele atât ale specificității activelor, cât și ale tangibilității activelor asupra comportamentului oportunist.

Efectul de moderare al contractelor

Această cercetare oferă, de asemenea, noi perspective asupra rolului contractelor în moderarea acestei relații. Dintr-o perspectivă teoretică, o mare parte din cercetările anterioare au susținut că contractele ar trebui să reducă comportamentul oportunist, cu toate acestea, acest lucru a fost doar inconsecvent susținut de rezultatele empirice. De exemplu, Achrol și Gundlach (1999) nu au găsit niciun efect moderator semnificativ al contractelor asupra relației dintre investițiile specifice tranzacției și comportamentul oportunist. Jap și Ganesan (2000) au descoperit că contractele și normele relaționale nu au avut un efect moderator semnificativ în eșantionul general. Cu toate acestea, în starea de explorare, acumulare și declin a fazelor relațiilor în evoluție, normele relaționale au avut un efect moderator semnificativ. Contractele au avut un efect moderator semnificativ în etapele de explorare și declin.

Cercetarea noastră ajută la rezolvarea acestor inconsecvențe prin examinarea tangibilității - investițiilor în active specifice tranzacției. Atunci când un furnizor investește în active *corporale* specifice tranzacției , utilizarea contractelor nu este eficientă pentru a descuraja comportamentul oportunist al producătorului. Cu toate acestea, atunci când un furnizor investește în active *necorporale* specifice tranzacției , angajarea contractelor are un efect mai complex. Un contract prea general nu oferă un cadru eficient pentru ceea ce ar trebui și nu ar trebui să facă lanțul de aprovizionare. În acest caz, creșterea detaliilor contractului va ajuta la atenuarea efectelor nedorite (pozitive) ale investițiilor necorporale specifice tranzacției asupra comportamentului oportunist. Atunci când un detaliu adecvat este specificat într-un contract, furnizorul înțelege așteptările și cerințele - producătorului, iar producătorul va avea așteptări mai realiste despre furnizor. Prin urmare, utilizarea unui contract mai detaliat servește la intensificarea relației inverse dintre investițiile specifice tranzacției în active necorporale și comportamentul oportunist. Dacă contractul este prea detaliat, totuși, creșterile suplimentare ale nivelului de detaliu vor spori efectele nedorite ale investițiilor necorporale specifice tranzacțiilor - asupra comportamentului oportunist. După un anumit moment, utilizarea unor contracte foarte detaliate contracarează relația inversă dintre investițiile specifice tranzacției în active necorporale și comportamentul oportunist al producătorului. Deși utilizarea contractelor are potențialul de a reduce comportamentul oportunist al unui producător în prezența investiției unui furnizor în active necorporale specifice tranzacției, dacă contractul este prea strict, acesta poate avea efectul opus. Aceste constatări au o contribuție importantă la explicarea de ce predicțiile TCE nu au fost susținute de cercetările empirice anterioare.

Există o serie de motive care pot explica potențial comportamentul contractelor în această cercetare. În primul rând, această cercetare a fost efectuată în China, iar contractele pot funcționa diferit în China decât în țările occidentale. Din - punct de vedere istoric, contractele au fost percepute ca fiind folosite în primul rând de străini pentru a profita de companiile și managerii chinezi, astfel încât contractele nu pot fi de încredere. În plus, din punct de vedere istoric, guvernul chinez nu a fost de încredere în aplicarea specificațiilor contractuale (Wong, et al., 2005). De fapt, există dovezi că, în prezența unui guvern care nu susține sau neregulat , relațiile personale apar ca un mecanism de guvernare mai important decât contractele (Pearce, 2001 a, b; Rao, Pearce & Xin, 2005). Astfel, concluziile despre contracte ar putea să nu fie generalizabile în afara Chinei.

În al doilea rând, nu este clar care este relația dintre nivelul de detaliu al unui contract și situația specifică. De exemplu, un contract poate fi extrem de strict, deoarece trebuie să fie, bazat pe comportamentele din trecut ale producătorului. Astfel, scăderea eficienței sale poate fi legată de continuarea comportamentului oportunist de către

producător, în ciuda prezenței unui contract. În al treilea rând, există contracte între două părți. Un contract poate fi scris din perspectiva furnizorului , din perspectiva producătorului sau într-un mod care să beneficieze ambele părți. Astfel, simpla existență a unui contract nu garantează că acesta a fost scris într-un mod care să protejeze furnizorul de comportamentul oportunist al producătorului. În al patrulea rând, măsura noastră nu a evaluat durata contractului. Încrederea se poate construi prin interacțiuni repetate și contracte repetate. Astfel, încrederea poate fi o variabilă intermediară . Deși constatările noastre cu privire la utilizarea contractelor sunt oarecum contraintuitive, ele ridică multe întrebări care oferă o bază pentru cercetările viitoare.

Efectele de moderare ale normelor relaționale

Descoperirile noastre ajută la abordarea literaturii conflictuale, indicând faptul că prezența normelor relaționale va intensifica relația inversă dintre - investițiile în active necorporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist. Cu alte cuvinte, normele relaționale moderează această relație doar atunci când implică active necorporale, făcând și mai puțin probabil comportamentul oportunist al producătorului. Aceste constatări implică faptul că normele relaționale au un impact diferit în protejarea împotriva comportamentului oportunist al unui producător, în funcție de tangibilitatea activelor specifice tranzacției. Deoarece activele corporale sunt vizibile și fizice, investițiile în ele se fac, în general, la începutul unei relații de lanț de aprovizionare, adesea pentru a asigura relația. Deoarece furnizorul și producătorul sunt mai puțin familiarizați unul cu celălalt în acel moment, relația nu este caracterizată de solidaritate sau schimb de informații complet. Astfel, nu au fost stabilite norme relaționale la momentul realizării investiției. Are sens, deci, ca dezvoltarea ulterioară de către furnizor a normelor relaționale să nu reducă comportamentul oportunist al producătorului. Deși normele relaționale sunt mecanisme de control informale, bazându-se pe autocontrol pentru a guverna o relație de lanț de aprovizionare (Heide, 1994; Dyer & Singh, 1998), ele nu au puterea de a forța un comportament. Cunoașterea acestui lucru permite producătorului să se angajeze într-un comportament oportunist atunci când normele relaționale nu au fost pe deplin formate.

IMPLICAȚII MANAGERIALE

Constatările din acest capitol furnizează ghiduri importante pentru manageri cu privire la modul de utilizare eficientă a contractelor și a normelor relaționale pentru a se proteja împotriva potențialului de comportament oportunist, în lumina investițiilor lor în active specifice tranzacțiilor. Cercetările și practicile înrudite au - indicat că investițiile specifice tranzacțiilor sunt o componentă cheie în stabilirea armoniei și a unei relații de succes în lanțul de aprovizionare (de exemplu, Jap, 1999; Rokkan, et al., 2003). Examinând relația dintre investițiile cu diferite niveluri de specificitate a activelor și tangibilitatea activelor și comportamentul oportunist, această cercetare duce la dezvoltarea unor linii directoare pentru furnizorii care se străduiesc să se protejeze împotriva comportamentului oportunist al partenerilor lor din lanțul de aprovizionare.

Descoperirile noastre despre efectul moderator al contractelor și normelor relaționale asupra relației dintre investițiile specifice tranzacțiilor în active corporale și comportamentul oportunist sunt deosebit de iluminatoare. Am constatat că nici contractele, nici normele relaționale nu au fost eficiente în moderarea relației dintre investițiile în active corporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist. Astfel, managerii trebuie să ia în

considerare alte mecanisme de salvgardare, cum ar fi mecanismele de ostatice și de proprietate, pentru a modera această relație. Mecanismele de ostateci sau gaj sunt acțiuni întreprinse de o parte pentru a arăta bună-credință și intenția de a menține o relație (Anderson & Weitz, 1992; Jap & Ganesan, 2000). În cele mai multe cazuri, mecanismele de ostatică sunt operaționalizate ca investiții ale celeilalte părți (producătorului) în active specifice tranzacției, pe care Heide și John (1998) le-au numit investiții compensatorii. Proprietatea, sau integrarea verticală, este atunci când o firmă decide să-și dețină factorii de producție ca mijloc de a preveni comportamentele oportuniste (Brown, Dev & Lee, 2000).

În schimb, deoarece investițiile specifice tranzacției în active necorporale reduc potențialul de comportament oportunist prin utilizarea corectă a contractelor, furnizorii ar trebui să ia în considerare investițiile în active necorporale specifice tranzacției, în efortul lor de a se integra cu clienții lor. De asemenea, ar trebui să ia în considerare cu atenție nivelul adecvat de detaliere și gradul de încredere în contract ca mecanism de salvgardare a relației. Dacă sunt utilizate în mod corespunzător, contractele și normele relaționale vor crește eficacitatea investițiilor în active necorporale specifice tranzacțiilor în limitarea - comportamentului oportunist. Cu toate acestea, utilizarea unor contracte care sunt prea specifice ar trebui evitată, deoarece acestea vor slăbi eficacitatea investițiilor specifice tranzacției în intangibile ca seturi în reducerea comportamentului oportunist.

LIMITĂRI ȘI CERCETARE VIITORĂ

Deși acest capitol contribuie la cercetarea privind relațiile lanțului de aprovizionare și oferă implicații manageriale utile, există totuși unele limitări care ar trebui abordate în cercetările viitoare. Acest studiu pune bazele pentru studierea investițiilor în active specifice tranzacției de către furnizori și potențialul rezultat pentru un comportament oportunist al producătorilor, cu toate acestea, TCE sugerează că soldul investițiilor în active specifice tranzacției poate fi ponderat pentru a proteja fie furnizorul, fie producătorul și că comportamentul oportunist este asociat cu celălalt partener. Cercetările viitoare vor beneficia de extinderea muncii centrate pe furnizor în această cercetare pentru a studia această relație din perspectiva producătorului (comportament oportunist al furnizorului) și relații reciproce mai complexe.

Deși am luat în considerare tangibilitatea investițiilor specifice tranzacției, comportamentul oportunist a fost considerat un construct unidimensional. Unele studii anterioare au susținut că pot exista diferite tipuri de comportament oportunist. De exemplu, Wathne și Heide (2000) au discutat despre tipurile active și pasive de comportament oportunist. Este posibil ca investițiile în active tangibile versus necorporale specifice tranzacțiilor să fie legate de comportamentul oportunist activ versus pasiv în moduri diferite. Cercetările viitoare ar trebui să facă distincția între tipurile de comportament oportunist și să investigheze în continuare impactul investițiilor în tangibilitatea activelor specifice tranzacției. Acest lucru va oferi o nouă înțelegere a relației dintre investițiile specifice tranzacției și comportamentul oportunist.

În plus, modelul nostru ia în considerare - efectul de moderare al contractelor și normelor relaționale asupra relației dintre diferitele tipuri de investiții specifice tranzacției și - comportamentul oportunist, deoarece acestea sunt cel mai popular mecanism de guvernare în practică (Cannon, et al., 2000). Cu toate acestea, am constatat că aceste mecanisme de guvernanță nu au fost eficiente în moderarea relației dintre investițiile în active corporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist, deși au fost eficiente în moderarea relației dintre - investițiile necorporale specifice tranzacției și comportamentul oportunist. Pot exista și alte

mecanisme de guvernare care moderează această relație, de exemplu, mecanismele de ostatic (adică, investițiile specifice tranzacției făcute de producător) (Anderson și Weitz, 1992; Jap și Ganesan, 2000) și mecanismele de proprietate (adică integrarea verticală) (Brown, et al., 2000). Cercetările viitoare ar trebui să țină seama de efectul unor tipuri suplimentare de mecanisme de control în prevenirea comportamentului oportunist datorat investițiilor în active specifice tranzacțiilor.

Semnificația universală a constatărilor poate fi limitată de natura eșantionului, care este extras din sectorul aparatelor de uz casnic din China. De exemplu, creșterea foarte rapidă a economiei Chinei ar putea fi un factor care contribuie la comportamentul oportunist al producătorilor. În plus, cultura națională poate fi importantă în această relație. Cultura națională extrem de colectivistă a Chinei poate ajuta la facilitarea dezvoltării și rolului normelor relaționale, reducând comportamentul oportunist (Ryu, Han & Frank, 2006). Prin urmare, este important ca modelul conceptual și ipotezele corespunzătoare să fie testate folosind date culese din alte industrii și din alte țări.

Cercetările viitoare ar trebui să examineze, de asemenea, această relație din perspectiva investiției producătorului în active corporale și necorporale specifice tranzacției și a potențialului rezultat al unui comportament oportunist al furnizorilor. Într-adevăr, există multe exemple de comportament oportunist al furnizorilor și va fi util să studiem importanța distincției de tangibilitate asupra investițiilor producătorilor în active specifice tranzacțiilor.

REFERINȚE

Achrol, RS și Gundlach, GT (1999). În schimb, garanții juridice și sociale împotriva oportunismului. *Journal of Retailing, 75* (1), 107-124. doi:10.1016/S0022-4359(99)80006-2

Adnaleeb, SS (1996). O investigație experimentală a satisfacției și angajamentului pe canalele de marketing: rolul încrederii și al dependenței. *Journal of Retailing, 72(1),* 77-93. doi:10.1016/ S0022-4359(96)90006-8

Ahmad, S. și Schroeder, RG (2001). Impactul schimbului electronic de date asupra performanței livrării . *Managementul producției și operațiunilor, 10(1),* 16-30. doi:10.1111/j.1937-5956.2001. tb00065.x

Aiken, LS și West, SG (1991). Regresiune *multiplă : testarea și interpretarea interacțiunilor* . Newbury Park, CA: Sage Publications.

Anderson, E. (1985). Agentul de vânzări ca agent extern sau angajat: o economie a costurilor de tranzacție. *Marketing Science, 4*, 235-254. doi:10.1287/ mksc.4.3.234

Anderson, E., & Weitz, B. (1992). Utilizarea angajamentelor pentru a construi și susține angajamentul în canalul de distribuție. *JMR, Journal of Marketing Research, 29,* 18-34. doi:10.2307/3172490

Anderson, JC și Gerbing, DW (1988). Modelarea ecuațiilor structurale în practică: o revizuire și o abordare recomandată în doi pași. Buletinul *Psihologic , 103*, 411-423. doi:10.1037/0033-2909.103.3.411

Antia, KD și Frazier, GL (2001). Severitatea - executării contractelor în relațiile de canal între firme. *Journal of Marketing, 65,* 67-81. doi:10.1509/jmkg.65.4.67.18385

Armstrong, JS și Overton, TS (1977). Estimarea distorsiunii de non-răspuns în anchetele prin poștă. *JMR, Journal of Marketing Research, 14,* 396-402. doi:10.2307/3150783

Artz, KW și Brush, TH (2000). Specificitatea activelor , incertitudinea și normele relaționale: o examinare a costurilor de coordonare în alianțele strategice de colaborare. *Journal ofEconomic Behavior & Organization, 41,* 337-362.

doi:10.1016/S0167- 2681(99)00080-3

Bagozzi, R., & Philips, LW (1982). Reprezentarea și testarea teoriilor organizaționale. *Administrative Science Quarterly, 27* (3), 459-489. doi:10.2307/2392322

Barney, JB (1999). Cum afectează capacitățile unei firme deciziile de limită. *Sloan Management Review, 40* (3), 137-145.

Blumberg, BF (2001). Contracte de cooperare între firme încorporate. *Studii de organizare, 22(5),* 825-852. doi:10.1177/0170840601225004

Bowersox, DJ, Closs, DJ & Stank, TP (1999). *Logistica secolului 21: Transformarea în realitate a integrării lanțului* de *aprovizionare* . Oak Brook, IL: Consiliul de Management al Logisticii.

Bowersox, DJ și Morash, EA (1989). Integrarea fluxurilor de marketing în canalele de distribuție. *Jurnalul European de Marketing, 23(20),* 58-67. doi: 10.1108/EUM0000000000546 Brown, JR, Dev, CS și Lee, D. (2000). Gestionarea - oportunismului canalului de marketing: eficacitatea mecanismelor alternative de guvernare. *Journal of Marketing, 64* (aprilie), 51-65. doi:10.1509/ jmkg.64.2.51.17995

Cannon, JP, Achrol, RS și Gundlach, GT (2000). Contracte, norme și forma plurală de guvernare. *Journal ofthe Academy of Marketing Science* , 180-194. doi:10.1177/0092070300282001

Cavusgil, ST, Deligonul, S., & Zhang, C. (2004). Limitarea oportunismului distribuitorilor străini: o examinare a încrederii, a contractelor și a mediului juridic în relațiile cu canalele internaționale. *Journal of International Marketing, 12(2),* 7-27. doi:10.1509/jimk.12.2.7.32902

Coase, RH (1937). Natura firmei. *Economică* , NS *4* (3), 386-405.

Conner, KR (1991). O comparație istorică a teoriei bazate pe resurse și a cinci școli de gândire în cadrul economiei organizațiilor industriale : avem o nouă teorie a firmei? *Journal of Management, 17* (1), 121-154. doi:10.1177/014920639101700109

Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Beneficiază furnizorii de relații de colaborare cu marii retaileri? o investigație empirică a adoptării eficiente a răspunsului consumatorilor. *Journal of Marketing ing, 69,* 80-94. doi:10.1509/jmkg.69.3.80.66360

Dahlstorm, R., & Nygaard, A. (1999). O - investigație empirică a costurilor de tranzacție ex post în canalele de distribuție francizate. *JMR, Journal of Marketing Research, 36(2),* 167-170.

Dant, RP și Schul, PL (1992). Procese de rezolvare a conflictelor în canalele contractuale de distribuție. *Journal of Marketing, 56,* 38-54. doi:10.2307/1252131

Dwyer, FR, Schurr, PH și Oh, S. (1987). Dezvoltarea relațiilor cumpărător-vânzător. *Journal of Marketing, 51,* 11-27. doi:10.2307/1251126 Dyer, JH (1997). Colaborare eficientă între firme : modul în care firmele minimizează costurile de tranzacție și maximizează valoarea tranzacției. *Strategic Manage ment Journal, 18(7'),* 535-556. doi:10.1002/ (SICI)1097-0266(199708)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z

Dyer, JH, & Singh, H. (1998). Viziunea relațională: strategie cooperativă și surse de avantaj competitiv inter-organizațional. *Acad emy of Management Review, 23* (4), 660-679. doi:10.2307/259056

Fornell, C. și Larcker, DF (1981). Evaluarea modelelor de ecuații structurale cu variabile neobservabile și eroare de măsurare. *JMR, Journal of Marketing Research, 18* (februarie), 39-50. doi:10.2307/3151312

Frohlich, MT și Westbrook, R. (2001). Arcurile de integrare: un studiu internațional al strategiilor

lanțului de aprovizionare. *Journal of Operations Management, 19* (2), 185-200. doi:10.1016/S0272- 6963(00)00055-3

Ghosh, M. și John, G. (1999). Analiza valorii guvernanței și strategie de marketing. *Journal of Marketing , 63* (Număr special), 131-145. doi:10.2307/1252107

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Rău pentru practică : o critică a teoriei costurilor de tranzacție. *Academy of Management Review, 21,* 13-47. doi:10.2307/258627

Gilliland, D. și Bello, DC (2002). Două părți ale angajamentului atitudinii: efectul angajamentului de calcul și de loialitate asupra mecanismelor de aplicare în canalele de distribuție. *Journal of the Academy of Marketing Science, 30,* 24-43. doi:10.1177/03079450094306

Grover, Varun & Malhotra, MK (2003). Cadrul costurilor de tranzacție în cercetarea operațiunilor și a managementului lanțului de aprovizionare: teorie și măsurare. *Journal of Operations Management, 21,* 457-473. doi:10.1016/S0272-6963(03)00040-8

Gundlach, GT, Achrol, RS și Mentzer, JT (1995). Structura angajamentului în schimb. *Journal of Marketing, 59,* 78-92. doi:10.2307/1252016

Heide, JB (1994). Guvernarea interorganizațională în canalele de marketing. *Journal of Marketing , 58,* 71-85. doi:10.2307/1252252

Heide, JB, & John, G. (1988). Rolul echilibrării dependenței în protejarea activelor specifice tranzacției pe canalele convenționale. *Journal of Marketing,* 5220-5235.

Heide, JB, & John, G. (1992). Normele contează în relațiile de marketing? *Journal ofMarketing, 56,* 32-44. doi:10.2307/1252040

Heide, JB și Stump, RL (1995). Implicațiile de performanță ale relațiilor cumpărător-furnizor pe piețele industriale: o explicație a costurilor de tranzacție . *Journal of Business Research, 32,* 57-66. doi:10.1016/0148-2963(94)00010-C

Jackson, BB (1985). *Câștigarea și păstrarea - clienților industriali: dinamica relațiilor cu clienții* . Lexington, MA: Lexington Books.

Jap, SD (1999). Eforturi de extindere a plăcii: - procese de colaborare în relațiile cumpărător-vânzător. *JMR, Journal ofMarketing Research, 36,* 461-475. doi:10.2307/3152000

Jap, SD și Ganesan, S. (2000). Mecanisme de control și ciclul de viață al relației: implicații pentru protejarea investițiilor specifice și dezvoltarea angajamentului. *JMR, Journal of Marketing Research, 37,* 227-245. doi:10.1509/jmkr.37.2.227.18735

Johnson, JL (1999). Integrarea strategică în canalele de distribuție industrială: gestionarea relației interfirme ca activ strategic. *Journal ofthe Academy of Marketing Science, 27* (1), 4-18. doi:10.1177/0092070399271001

Joshi, AW și Campbell, AJ (2003). Efectul dinamismului mediului asupra guvernanței relaționale în relațiile producător-furnizor: un cadru de contingență și un test empiric. *Journal of the Academy of Marketing Science , 31* (2), 176-188. doi:10.1177/0092070302250901

Joshi, AW și Stump, RL (1999). Determinanți ai angajamentului și oportunismului: integrarea - perspectivelor din analiza costurilor de tranzacție și teoria schimbului relațional. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 16(4),* 334-352. doi:10.1111/j.1936-4490.1999.tb00693.x

Joshi, AW și Stump, RL (1999b). Efectul contingent al investițiilor specifice în active asupra acțiunii comune în relațiile producător-furnizor: un test empiric al rolului moderator al investițiilor reciproce în active, incertitudine și încredere. *Journal of the Academy of Marketing Science , 27* (3), 291-305. doi:10.1177/0092070399273001

Kim, SK și Hsieh, P. (2003). Interdependența și consecințele acesteia în relațiile distribuitor-furnizor: o perspectivă a distribuitorului prin abordarea suprafeței de răspuns. *JMR, Journal of Marketing Research, 11,* 101-112. doi:10.1509/ jmkr.40.1.101.19130

Lee, HL, & Billington, C. (1992). Gestionarea inventarului lanțului de aprovizionare: capcane și oportunități.
Sloan Management Review, 33 (3), 65-73.

Lohita, R., Brooks, CM, & Krapfel, RE (1994). Ce constituie un activ specific tranzacției? o examinare a dimensiunilor și tipurilor. *Journal of Business Research, 30,* 261-270. doi:10.1016/0148-2963(94)90056-6

Lui, SS, & Ngo, H. (2004). Rolul încrederii și al garanțiilor contractuale privind cooperarea în alianțe fără capital propriu. *Journal of Management, 30* (4), 471-485. doi:10.1016/jjm.2004.02.002 Lusch, RF, & Brown, JR (1996). Interdependență , contractare și comportament relațional în canalele de marketing. *Journal of Marketing, 60,* 19-38. doi:10.2307/1251899

Madhok, A. (1995). Oportunism și încredere în relațiile de asociere: un studiu explorator și un model. *Strategic Management Journal, 11* (1), 57-74.

Morris, MH și Calantone, RJ (1991). Redefinirea funcției de cumpărare: o perspectivă antreprenorială. *International Journal ofPurchasing and Materials Management, 27* (4), 2-9.

Narasimhan, R., & Jayaram, J. (1998). Legături cauzale în managementul lanțului de aprovizionare: un studiu explorator al firmelor de producție din America de Nord. *Decision Sciences, 29* (3), 579-605. doi:10.1111/j.1540-5915.1998.tb01355.x

Nielson, CC (1996). O examinare empirică a investițiilor de cost de comutare în relațiile de marketing între afaceri. *Journal of Business and Industrial Marketing, 11* (6), 38-60. doi:10.1108/08858629610151299

Noordewier, TG, John, G. și Nevin, JR (1990). Rezultatele de performanță ale acordurilor de achiziție în relațiile industriale cumpărător-vânzător . *Journal of Marketing, 80,* 80-93. doi:10.2307/1251761

O'Leary-Kelly, SW și Vokurka, RJ (1998). Evaluarea empirică a validității de construct . *Journal of Operations Management, 16(4),* 387-405. doi:10.1016/S0272-6963(98)00020-5

Parameswaran, R., & Yaprak,AA (1987). Comparație transnațională a măsurilor de cercetare a consumatorilor . *Journal of International Business Studies, 18,* 35-49. doi:10.1057/palgravejibs.8490398

Pearce, JL (2001a). *Organizarea și managementul în îmbrățișarea guvernului.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Pearce, JL (2001b). Cum putem afla cum contează guvernele pentru management și organizații ? *Journal ofManagement Inquiry, 10* (2), 103-112. doi:10.1177/1056492601102002

Perks, H. și Easton, G. (2000). Aliante strategice : partener ca client. *Managementul Marketingului Industrial, 29,* 327-338. doi:10.1016/S0019-8501(00)00110-3

Podsakoff, PM, & Organ, D. (1986). Auto - rapoarte în cercetarea organizațională: probleme și perspective. *JournalofManagement, 12,* 531-543. doi:10.1177/014920638601200408

Poppo, L. și Zenger, T. (2002). Contractele formale și guvernanța relațională funcționează ca înlocuitori sau completări? *Strategic Management Journal, 23,* 707-725. doi:10.1002/smj.249

Provan, KG, & Skinner, SJ (1989). Dependența și controalele interorganizaționale ca predictori ai oportunismului în relațiile dealer-furnizor.

Jurnalul Academiei de Management, 32 (1), 202-212. doi:10.2307/256427

Rao, AN, Pearce, JJ și Xin, K. (2005). Guverne , schimb reciproc și încredere între asociații de afaceri. *Journal of International Business Studies, 36* (1), 104-118. doi:10.1057/ palgravejibs.8400116

Rindfleisch, A., & Heide, JB (1997). Analiza costurilor de tranzacție aplicații trecute, prezente și viitoare. *Journal of Marketing, 30,* 30-54. doi:10.2307/1252085

Rokkan, AI, Heide, JB și Wathne, KH (2003). Investiții specifice în relațiile de marketing: efecte de expropriere și legături. *JMR, Journal ofMarketing Research, 40,* 210-224. doi: 10.1509/ jmkr.40.2.210.19223

Ryu, Han și Frank. (2006). Contează cultura? Colectivism, orientare pe termen lung și management al lanțului de aprovizionare în Coreea. *Jurnalul Internațional de Internet și Managementul Întreprinderilor, 4* (2). Sheng, S., Brown, JR, Nicholson, CY și Poppo, L. (2006). Riscurile de schimb favorizează întotdeauna guvernarea relațională? Un test empiric al rolului comunicării. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing, 23,* 63-77. doi:10.1016/j. ijresmar.2006.01.006

Simon, HA (1996). Raționalitate limitată și învățare organizațională. În Cohen, MD, & Sproull, LS (eds.), *Organizational Learning* (pp. 175-187). Thousand Oaks, CA: Sage.

Spekman, RE și Strauss, D. (1986). O investigație exploratorie a preocupărilor unui cumpărător pentru factorii care afectează relațiile de cooperare cumpărător-vânzător. în Backhaus, K. și Wilson, D. T (Eds), *Industrial Marketing*, pp. 115-133. Berlin: Springer-Verlag, Berlin

Stank, T P., Keller, SB și Closs, DJ (2001). Beneficiile de performanță ale integrării lanțului de aprovizionare. *Transportation Journal, 41(2),* 31-46.

Subramani, MR și Venkatraman, N. (2003). Protecția investițiilor în relații interorganizaționale asimetrice: teorie și dovezi. *Academy of Management Journal, 46* (1), 46-62. doi:10.2307/30040675

Sudman, S., & Bradburn, NM (1982). *A pune întrebări.* San Francisco: Jossey Bass.

Wathne, KH și Heide, JB (2000). Oportunism în relațiile interfirme: forme, rezultate și soluții. *Journal ofMarketing, 64,* 36-51. doi:10.1509/jmkg.64.4.36.18070

Weiss, AM și Kurland, N. (1997). Menținerea relațiilor de canal de distribuție împreună: rolul activelor specifice tranzacției și durata relației anterioare. *Organization Science, 8* (6), 612-623. doi:10.1287/orsc.8.6.612

Williamson, OE (1975). Chieții *de piață și ierarhii : analiză și implicații antitrust* . New York: The Free Press.

Williamson, OE (1981). Economia organizației: abordarea costurilor de tranzacție. *Jurnalul American de Sociologie, 87* (3), 548-577. doi:10.1086/227496

Williamson, OE (1985). *Instituţiile economice ale capitalismului.* New York: The Free Press.

Williamson, OE (1991). Economia comparată a organizației: analiza alternativelor structurale discrete. *Administrative Science Quarterly, 36,* 269-296. doi:10.2307/2393356

Wong, ASH, Tjosvold, D. și Zhang, P. (2005). Relații cu lanțul de aprovizionare pentru satisfacția clienților în China: leadership, interdependență și obiective de cooperare. *Asia Pacific Journal of Management, 22,* 179-199. doi:10.1007/s10490- 005-1254-0

Wuyts, S. și Geyskens, I. (2005). Formarea - relațiilor cumpărător-furnizor: redactarea detaliată a contractului și selecția apropiată a partenerilor. *JournalofMarketing, 69,* 103-117. doi:10.1509/ jmkg.2005.69.4.103

Zack, MH (1999). Dezvoltarea unei strategii de cunoaștere. *California Management Review, 41* (3), 125-145.

Zhao, X., Nie, W., Huo, B. și Yeung, J. (2006b). *Impactul integrării lanțului de aprovizionare asupra performanței companiei și a performanței lanțului de aprovizionare în China.* Document de lucru. Universitatea Chineză din Hong Kong, Hong Kong.

Această lucrare a fost publicată anterior în Managing Global Supply Chain Relationships: Operations, Strategies and Practices, editată de Barbara Flynn, Michiya Morita și Jose Machuca, pp. 71-97, copyright 2011 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Secțiunea 5
Organizațional și Social Implicații

Această secțiune include o gamă largă de cercetări referitoare la impactul social și comportamental al - managementului resurselor umane din întreaga lume. Capitolele care introduc această secțiune analizează și discută critic tendințele în managementul resurselor umane, cum ar fi învățarea transnațională, colaborarea, cercetarea prin acțiune și factorii de succes pentru IMM-uri. Capitolele suplimentare incluse în această secțiune privesc politicile TIC și justiția organizațională. De asemenea, investigarea *unei preocupări în domeniul managementului resurselor umane este cercetarea care discută efectele încrederii în managementul resurselor umane. Cu 10 capitole, discuțiile prezentate în această secțiune oferă cercetări privind integrarea managementului* resurselor *umane globale, precum și implementarea considerațiilor etice și de flux de lucru* pentru toate *organizațiile.*

Capitolul 43
colaborare transnațională în furnizarea de programe de MBA în piețele emergente:
provocarea culturii naționale

Stephanie Jones
Școala de Management din Maastricht, Țările de Jos

ABSTRACT

Acest caz se concentrează pe provocările furnizării de programe de MBA în stil occidental pe piețele emergente, analizând experiența cercetătorului în predarea și evaluarea cursurilor în cadrul programelor de management (în special în comportamentul organizațional și managementul resurselor umane) și în cercetarea și redactarea tezei și disertației. Cazul ia în considerare: diferențe culturale, diferențe de stil de învățare, diferențe de limbă, mediul economic al elevilor, comportamentul și eticheta la clasă, implicarea în procesul de învățare, metodele de predare, profesorul și studenții, munca în grup, examinarea și evaluarea, teme, proiecte și rapoarte, teze și lucrări majore bazate pe cercetare, viața în clasă, comportamentul inter-elevi și viața în afara clasei. Cazul se concentrează pe livrarea cursurilor de MBA în China, Lumea Arabă, Africa, Iran, Malaezia și Indonezia, Vietnam, Europa de Est, foste state rusești precum Kazahstan și America de Sud, precum Peru și Surinam. Sunt oferite exemple de predare și evaluare specifice MBA pentru a oferi o perspectivă aprofundată asupra problemelor implicate.

CONTEXTUL ORGANIZĂRII

Organizația de referință în acest caz este una dintre principalele școli de management din Țările de Jos. Școala are peste 20 de colaborări transnaționale de învățare în întreaga lume lume în curs de dezvoltare. Unele dintre aceste colaborări funcționează de peste zece ani și au produs până la 1.000 de absolvenți de MBA pe un singur parteneriat academic. În ansamblu, anual din toate colaborările ies aproape 1.000 de absolvenți .

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch043

PREPARAREA SCENARII

Programele de MBA din „Vest” sunt în prezent - oferite din ce în ce mai mult pe piețele emergente,

cum ar fi în Asia, Africa și Orientul Mijlociu. Un MBA de la o școală sau o universitate internațională de afaceri reputată și acreditată le permite studenților din aceste țări să se alăture companiilor internaționale, să devină expatriați, să câștige mult mai mulți bani și să obțină statut de elită în societate. Pentru furnizorii de MBA , această posibilitate de extindere la nivel internațional - împreună cu cursurile online și la distanță - poate facilita aceste școli de afaceri și universități să crească veniturile și să rămână competitive. Aceasta poate fi atât outbound - furnizorii merg la ei - cât și inbound - vin la furnizori. Aici, accentul este pus pe fostul scenariu - învățarea transnațională oferită de School of Management luată în considerare aici prin colaborarea cu parteneri (în mare parte alte universități sau școli de afaceri) din China și țările din Africa, Orientul Mijlociu, Asia de Sud-Est, America de Sud, Europa de Est etc.

DESCRIEREA CAZULUI

Următorul studiu de caz s-a bazat pe experiența cercetătorului în patru ani și jumătate de predare în întreaga lume, după patru ani de furnizare de MBA în stil „occidental", în timp ce se afla într-una dintre țările din Orientul Mijlociu.

Livrarea programelor de MBA către piețele emergente poate prezenta provocări complet noi, în special pentru facultate. Elevii se comportă în moduri complet neașteptate și cer noi aranjamente nemaiauzite - și uneori destul de inacceptabile. Acestea pot include probleme de integritate academică și alte chestiuni legate de standardele academice. Elevii cer un tratament special cu mai mult timp pentru a termina temele și examenele , doresc să participe la mai puțin de orele întregi de studiu, se așteaptă la perspective compromițătoare asupra elementelor de evaluare, se opun responsabilizării individuale, refuză să accepte regulile despre plagiat și îi admiră pe cei care pot păcăli sau submina autoritatea. Aceste probleme pot fi văzute ca reflectând normele culturale: distanță de putere mare, evitarea incertitudinii, leadership atribuit, colectivism, sincronism și difuzie, comportamente particulariste și alte concepte culturale naționale identificate de teoreticienii din literatură.

Acest studiu de caz și-a propus să identifice - barierele culturale în calea furnizării de succes a unui MBA în contexte de piață emergentă și să recomande strategii pentru menținerea calității și integrității produselor, prin cercetări bazate pe dovezi pentru a ajuta la luarea deciziilor cadrelor didactice practice și inițiatorilor parteneriatelor internaționale, care ar trebui să țină cont de aceste aspecte operaționale, de livrare atunci când își pregătesc strategiile. Aceasta poate fi văzută ca o perspectivă pentru problemele legate de tehnologie, care trebuie să ia în considerare aspectele socio-culturale-economice ale inițiativelor de învățare transnațională.

Pe scurt, rațiunea acestui studiu de caz provine din faptul că tot mai multe cursuri de MBA sunt lansate pe piețele emergente, în ciuda recesiunii globale la nivel mondial; că aceasta reprezintă o provocare continuă pentru profesorii acestor cursuri, uneori prost pregătiți pentru aceste medii, având în vedere lipsa de orientare oferită acestora; și existența unor probleme interculturale considerabile, care sunt rareori explorate în detaliu. Profesorii de cursuri executive, profesorii de limbi străine, lucrătorii umanitari și toți profesorii și consultanții expatriați în vizită, concentrați pe participanții pe piețele emergente, se vor confrunta, probabil, cu aceste probleme și probleme similare. Cum pot facultatea de MBA, în special, să obțină informații pentru a depăși barierele interculturale, pentru a menține standardele cursului și a produsului și pentru a gestiona grupuri de formare multiculturală în cel mai bun mod posibil? Tehnologia poate fi atât un facilitator, cât și o barieră aici. Standardizarea materialelor de curs, capacitatea de a trimite electronic materiale în avans, utilizarea tehnologiei în sala de clasă la livrarea programului - toate acestea au avantaje și dezavantaje. Aceste probleme sunt discutate în detaliu în cazul următor.

PROVOCĂRILE ACTUALE CARE CU

AFACE ORGANIZAȚIA

Membrii facultății ai Școlii de Management considerate aici își petrec cea mai mare parte a timpului predând cursuri de MBA (și la nivel de doctorat, DBA) studenților din piețele emergente în propriile locații, la sediul instituției partenere. Prin încercare și eroare și unele schimburi de experiențe, membrii facultății întâmpină (și încearcă să facă față) multor provocări. În unele țări, aceste provocări includ probleme legate de tehnologie, bazate pe furnizarea intermitentă a energiei electrice, lipsa conexiunii la internet, furnizarea de hardware și software învechit și lipsa fondurilor pentru achiziționarea de laptopuri etc. Alte țări au tehnologie avansată, dar bariere lingvistice semnificative (toate cursurile sunt predate în limba engleză). Unele țări se confruntă cu studenții care folosesc tehnologia pentru a evita evaluarea precisă (adică înșelăciune, cum ar fi plagiatul). Dar această cunoaștere în mare parte tacită a acestor provocări și a modului de a le face față este rareori împărtășită în afara organizației - de unde acest studiu de caz.

Majoritatea cercetărilor privind provocările de predare a studenților MBA pare să se concentreze pe SUA și Europa, fără prea multă atenție studenților MBA din piețele emergente, în ciuda statisticilor impresionante și a tendințelor de creștere a înscrierilor MBA studenților din piețele emergente.

Cu toate acestea, există bariere culturale semnificative pentru a oferi cu succes MBA - studenților din piețele emergente. Există probleme în ceea ce privește crearea de programe durabile care să construiască capacitatea locală, atât a profesorilor, cât și a studenților, inclusiv dezvoltarea tehnologiei necesare. Poate exista presiune pentru a face compromisuri cu privire la standardele academice. Mulți studenți nu pot finaliza cu succes programele. Unele dintre aceste programe eșuează și se închid, și chiar și această școală - care se bucură de un istoric solid de parteneriate - trebuie să se retragă ocazional dintr-un program. Sunt necesare mai multe perspective practice în multe aspecte ale acestor programe, inclusiv problema critică a provocărilor culturale în livrarea programelor. Membrii facultății implicați în acest proces de livrare, aflându-se adesea bastioanele standardelor academice ale furnizorului de MBA, încearcă să prevină „degradarea monedei” - totuși majoritatea furnizorilor de MBA din piețele emergente „reinventează roata”. Ei nu învață adesea de la predecesorii lor (mulți dintre ei sunt necunoscuți, sunt concurenți și, după cum am menționat mai sus, cunoștințele cele mai vitale sunt de natură tacită). Există o preocupare deosebită în rândul multor cadre didactice cu diferențele culturale și atitudinile care pot compromite calitatea produsului pe care furnizorul l-a dezvoltat și de care depinde reputația acestuia.

PROBLEME TRANSNAȚIONALE DE ÎNVĂȚARE ȘI COLABORARE

Diferențele culturale

Pentru a face față acestor probleme, este necesar să se înțeleagă practic cadrul teoretic al culturilor naționale: distanța de putere, comportamentele de evitare a incertitudinii, individualismul și colectivismul , comportamentele secvențiale și sincronice și alte dimensiuni, derivate de la teoreticieni precum Hofstede (1984, 1991, 1993) și Trompenaars (1997). Această înțelegere de bază a teoriei managementului intercultural poate ajuta, dar nu va garanta succesul - stereotipurile culturale pot fi greșite și toți studenții sunt diferiți - în special aspiranții MBA, întotdeauna elita societății locale. Este clar important ca profesorii să fie sensibili din punct de vedere cultural, deoarece există un risc crescut de expunere a prejudecăților culturale, care ar putea fi tolerate în campusul de origine. Trebuie apreciată relevanța contextului istoric, social, politic și religios al fiecărei țări, deoarece acestea pot avea impact asupra studenților. Tehnologia tinde să se încadreze în diferite culturi, iar posesia celor mai noi ajutoare tehnologice este o sursă de statut pentru studenții MBA conștienți de consumator și

de socializare din piețele emergente. Ei se așteaptă ca profesorii veniți din Occident să înțeleagă și să folosească cea mai recentă tehnologie de predare. Ei critică profesorii locali pentru metodele de modă veche de „cretă și vorbire" și caută profesorii străini în vizită pentru a utiliza materiale bazate pe web, tehnologie interactivă, clipuri video și alte mijloace de predare multimedia. Acest lucru este deosebit de dificil atunci când mediul de predare oferit de partenerul local nu are o sursă de energie electrică și o conexiune la internet fiabile. Membrul facultății în vizită este atunci punctul culminant al plângerilor, dintre care majoritatea sunt complet în afara domeniului său.

Stil de învățare și diferențe de conținut

Această problemă anterioară a stilului de învățare poate avea o relație cu cultura, în ceea ce privește preferințele pentru informații și materiale de învățare vizuale, auditive, orale și scrise. Modalitățile în care studenții învață în mediile de piață emergente și capacitatea de concentrare, precum și durata perioadei de concentrare, au adesea o dimensiune culturală. În ultimul număr al diferențelor de conținut, pentru mulți membri ai facultății, provocarea de a trezi interesul și de a crea curiozitate în prezentarea unui material complet nou, care poate să nu aibă legătură cu experiența studenților, este întotdeauna acolo. Preluarea ideilor importate din Occident, inclusiv conceptele de împuternicire și autonomie a angajaților, și prezentarea acestora în medii de conducere de comandă și control, este adesea primită cu neînțelegere, îndoială sau ostilitate - sau cu toate cele trei emoții. Utilizarea tehnologiei aici poate ajuta studenții orientați vizual și poate fi folosită pentru a prezenta conținutul cursului într-un mod care poate fi mai atractiv și mai acceptabil decât într-un format simplu scris/tipărit. Cu toate acestea, poate exista pericolul unei simplificări excesive a materialului, utilizarea de tranziții și animații care distrag atenția care ascund informațiile reale și mai mult interes pentru vehiculul de livrare decât pentru conținut.

Diferențele de limbă

Implicațiile predării cursurilor în limba engleză atunci când mulți dintre studenți nu sunt pe deplin conversatori în limbă; utilizarea tehnicilor de studiu în grup și practice pentru a permite participanților și studenților să opereze în propria lor limbă; provocările predării prin traducător/interpret; evaluarea muncii acestor participanți și studenți, singuri și în parteneriat cu profesorii locali; nevoia profesorului de a înțelege discuțiile de la clasă, atunci când acestea trebuie traduse înapoi; toate acestea sunt probleme importante de învățare transnațională. Uneori, pronunția limbii engleze de către unii studenți este mai dificilă pentru profesorii vizitatori decât vocabularul sau gramatica studenților. Unii studenți, în special din medii mai bogate, s-au jucat cu utilizarea tehnologiei de recunoaștere a vorbirii pentru a economisi timpul în transcrierea interviurilor etc. Atunci când sunt editate inadecvat de către studenți, acest lucru creează o lectură provocatoare pentru membrii facultății.

Context economic

Nivelul socio-economic al studenților și -participanților, în termeni de a fi muncitori sau aristocrați bogați, este o altă problemă. Timpul de studiu poate implica un sacrificiu de venit potențial atât de necesar pentru unii studenți; alții se așteaptă să cumpere calificări fără a studia, cum ar fi să cumpere o mașină nouă. Există o altă provocare în predarea și evaluarea membrilor familiei regale a țării, care dețin universitatea, de exemplu. Toate aceste probleme pot compromite tratamentul echitabil și meritocratic al studenților în procesul de predare. Cu cât studenții mai bogați au acces la un nivel mai înalt de tehnologie, așa că poate fi considerat important ca profesorii să creeze condiții echitabile pentru toți participanții la program.

Comportamentul la clasă și eticheta

Această problemă include prezența, punctualitatea, utilizarea telefonului mobil; trimiterea de e-mailuri și trimiterea de mesaje text în timpul orelor de curs; vorbire laterală; comportamentul constant în interiorul și în afara clasei al elevilor care efectuează și primesc apeluri telefonice și fumează și vorbesc în afara sălii de clasă, indiferent de pauzele oficiale. Toleranța unei discipline laxe la clasă poate duce la tolerarea nefinalizării itemilor de evaluare, a trimiterilor cu întârziere și la sentimentul studenților și participanților că își pot obține certificatul de MBA și totuși pot scăpa cu orice le place. Mulți studenți din piețele emergente încearcă să demonstreze statutul lor perceput mai înalt în societate sau își arată atitudinea de a-și „cumpăra ” calificările și, prin urmare, nesocotesc autoritatea profesorilor lor. Alte culturi manifestă un respect imediat față de profesorii lor, care poate fi susținut pe tot parcursul cursului sau poate fi pierdut atunci când profesorul este perceput a fi indulgent și degajat. Utilizarea tehnologiei de comunicații individuale în sala de clasă - pe care mulți membri ai facultății nu au experimentat-o atunci când erau studenți înșiși - pune mai multă presiune asupra profesorilor fie să „acționeze polițistul” și să interzică aceste articole – fie să încerce să facă clasa suficient de interesantă pentru a reține atenția studenților.

Implicarea în procesul de învățare

Legat de punctele de mai sus, această problemă ia în considerare comportamentul în clasă în timpul predării, inclusiv elevii care fac note sau doar stau la birou; și prezența sau absența accesoriilor de învățare , cum ar fi pixul și hârtia, sau doar cheile telefonului mobil și ale mașinii. Care este atitudinea elevilor față de experiența lor în clasă în ceea ce privește așteptarea valorii de divertisment sau nevoia de a lucra și de a studia? Există o preferință pentru cursuri „interesante” sau dorința de a maximiza potențialul de învățare prin participarea la toate cursurile, indiferent de subiect? Cum se simt elevii despre împărtășirea ideilor sau preferă să tacă și să aștepte pe alții? Se așteaptă ca profesorul să ofere toate oportunitățile de învățare și să arate puțină atenție față de contribuțiile celorlalți elevi, cum ar fi vorbirea laterală în timp ce alți elevi vorbesc în clasă? Elevii tind să participe activ la clasă sau cred că a fi un vas gol în care ar trebui să fie turnate informațiile este OK? Toate aceste probleme pot duce la variații ale performanței studenților care nu reflectă neapărat un rezumat precis al abilităților lor academice și pot fi reflectate și în evaluările facultății. Există întotdeauna problema că mulți studenți cred că dacă dețin materialele de conținut - fără a le citi efectiv - atunci informațiile vor fi transmise prin magie în creierul lor, fără niciun efort din partea lor. Aceeași gândire se aplică cărților tipărite și tipăritelor ca și documentelor de tipărire. La întrebarea dacă au citit un articol trimis prin e-mail, unii studenți explică (și poate cred) că l-au descărcat și l-au salvat pe hard disk, care „face treaba” și atât cât sunt pregătiți să facă!

Metode de predare

Continuând de la punctul de mai sus, această problemă are în vedere rolul prelegerilor și gradul de participare la acestea, în ceea ce privește adresarea și răspunsul la întrebări; amploarea și natura sarcinilor de lectură; utilizarea materialelor și manualelor și obligația de a le citi; prezentări cu diapozitive PowerPoint și eficacitatea acestora; valoarea cazurilor, exemplelor, vorbitorilor invitați, videoclipurilor și filmelor, evenimentelor curente și tăierilor din ziare și nevoia generală de varietate în utilizarea metodelor și materialelor de predare. Profesorii obișnuiți cu un nivel ridicat de participare pot avea dificultăți în a-și varia metodele de predare pentru a obține mai multe rezultate și s-ar putea să nu acorde note exacte, deoarece studenții nu sunt obișnuiți cu abordarea lor (ca mai sus). Există o problemă cu videoclipurile pe care elevii le vizionează fără minte și se opresc mental, în timp ce ar putea fi forțați să se concentreze cu o prezentare mai convențională . Exemplele de cazuri de afaceri - în special cele prezentate într-un mod vizual și

practic - pot fi atractive pentru studenți, dar mulți le consideră în întregime academice și nerelevante pentru propria lor experiență. Mulți invitați excelenți – cu mulți ani de experiență în spate – pot fi interesanți pentru studenți – dar în unele cazuri sunt supuși și „testului de tehnologie". Dacă diapozitivele lor PowerPoint nu sunt sofisticate, dacă prezentarea lor nu are conținut multimedia, ele pot fi considerate „de modă veche". Aceasta este mai puțin o problemă cu studenții mai maturi, care văd prin problemele de prezentare și sunt mai interesați de conținut - dar aceștia nu sunt neapărat genul de studenți întâlniți în unele piețe emergente.

Profesorul și Studenții

Impactul experiențelor personale ale profesorului asupra experienței de învățare, precum și al elevilor, poate fi o problemă suplimentară. Atractia diferită a profesorului și a materiei poate influența rezultatul predării, iar acest lucru este mai mult în unele culturi decât în altele. Unii elevi sunt cel mai influențați de profesor, indiferent de materie. Nivelul de dependență al elevilor față de profesorul lor variază și el: pot studia independent sau au nevoie de un nivel ridicat de direcție? Studenții din culturi care se așteaptă la un nivel ridicat de „hrănire cu lingurița" și care nu primesc acest lucru pot fi extrem de critici față de facultatea vizitatoare, iar aceștia din urmă pot simți că această cerință depășește obligațiile lor. Acest lucru se poate observa în culturile în care studenții își plătesc banii și se așteaptă la un nivel ridicat de servicii, cum ar fi șederea într-un hotel de cinci stele; în alte culturi, nivelul de dependență este același, dar rezultă din respectul imens față de profesor și din reticența de a-i contesta punctele de vedere. Acești studenți sunt nerăbdători să mulțumească și, fiind de o cultură puternică de evitare a incertitudinii, le este frică să „greșească" și „să facă un lucru greșit". Profesorii din culturi care acceptă un nivel ridicat de ambiguitate pot deveni frustrați și iritați de studenții care insistă asupra unui nivel uriaș de detaliu în fiecare instrucție, cum ar fi dimensiunea fontului, marginile și anteturile unui eseu și paginile exacte ale manualului care urmează să fie citit pentru revizuire.

Munca de grup

Problema valorii învățării în interacțiunea dintre membrii grupului este încărcată din punct de vedere cultural, iar profesorii care presupun că munca în grup poate duce la rezultate pozitive ale învățării nu sunt întotdeauna pe drumul cel bun. Unii elevi manifestă percepții de superioritate și inferioritate în relațiile cu ceilalți, iar amestecarea genurilor în grupuri poate fi problematică în unele culturi. În Arabia Saudită, de exemplu, poate exista un ecran în sala de clasă între elevi și elevi sau chiar clase separate. Chiar și în unele dintre orașele mai moderne din Orientul Mijlociu, văzute ca fiind deschise și occidentale, unii studenți refuză să stea într-un grup mixt de gen pentru discuții. Prin urmare, experiența cu proiecte de grup și percepția asupra valorii acestora este variată. Egalitatea contribuției între membrii grupului poate fi o problemă. Pot exista atitudini diferite față de jocurile și simulările de grup, în ceea ce privește luarea lor în serios. Atitudinile față de activitățile practice, în comparație cu așteptările de la cursuri cu cretă și vorbire, pot însemna că, deși elevii le plac - în special exercițiile bazate pe multimedia orientate vizual - le văd mai degrabă distractive decât utile din punct de vedere academic. Este clar că este nevoie de o facilitare și o interpretare atentă aici. Valoarea ieșirilor de grup la companii, fabrici etc. poate fi pusă la îndoială. Membrii unor culturi refuză să se urce într-un autobuz cu alți studenți, insistă să vină cu propriile mașini și ajung târziu sau nu găsesc destinația. Unele culturi sunt mult mai puțin individualiste decât altele și depind de munca de grup pentru a trece prin programe; poate fi important să compensați acest lucru cu unele evaluări individuale, altfel rezultatele pot să nu fie exacte . Unii studenți expatriați care urmează cursuri în țările cu piețe emergente și bogate se trezesc să facă „toată munca" pentru colegii lor de grup. Ceea ce ai spus este complet adevărat, dar

pentru publicare, poate fi moderat pentru a evita orice confruntare în etapa ulterioară.

Examinare și Evaluare

Deoarece acesta este un curs academic, va fi nevoie de examene scrise la sfârșitul fiecărui program de MBA, iar aceasta poate fi o problemă culturală provocatoare. Aceste evaluări ar trebui să fie susținute în condiții de examen sau ca examene luate acasă? Când se lucrează cu examene cu carte deschisă, chiar și în condiții de examen, pot apărea probleme de marcare a manualului și de aducere a foilor de pătuț. Înșelarea și copierea altora în timpul examenelor pot fi considerate acceptabile din punct de vedere cultural și pot fi considerate chiar un comportament admirat în unele culturi. În general, MBA-urile sunt considerate din ce în ce mai mult ca având tendința de a înșela (Reeves & Knell, 2009). Utilizarea răspunsurilor model la examen este adesea cerută de studenți, care doresc să facă totul „exact corect". Membrii facultăților din diferite culturi sunt preocupați de impactul asupra creativității și originalității, în special în cursurile mai „de competențe soft". Anunțarea - performanței la examen și oferirea și primirea de feedback trebuie să fie tratate în moduri sensibile din punct de vedere cultural, unele culturi suferind „pierderea feței" cu expozițiile publice ale performanței lor. Aceasta poate fi o problemă foarte dificilă atunci când un student este într-un loc de muncă mai înalt și poate fi managerul unora dintre ceilalți (a se vedea mai jos în cazurile specifice țării). Presiunea socială și culturală asupra membrilor facultății pentru a marca prea generos este o problemă foarte dificilă în mai multe țări țintă pentru programul de MBA. Formalitatea condițiilor de examen poate varia considerabil și acest lucru poate avea un impact asupra încercărilor de a menține standardele academice. Una dintre problemele de aici poate rezulta din atitudinea instituțiilor partenere, în care o școală de afaceri din Vest colaborează cu o universitate locală, iar personalul universității locale colaborează cu studenții locali pentru a submina autoritatea școlii de afaceri din Vest. În unele culturi, în care administratorii locali sprijină studenții locali împotriva furnizorilor de educație străini, dovezile de clemență în examinarea și evaluarea performanței sunt comune. Acestea în mod clar nu pot fi comparate cu studenții care sunt monitorizați foarte strict. Acest lucru reflectă problema continuă a lipsei de supraveghere și control de la distanță.

Misiuni, proiecte și rapoarte

Atitudinile elevilor variază aici - sunt temele mai bune sau mai proaste decât examenele în ceea ce privește efortul implicat? Sunt aceste proiecte scrise realizate în timpul lor mai ușor sau mai greu? Predarea abilităților de cercetare și scriere în diferite medii culturale poate fi problematică. Integritatea în cercetare și scris sunt încărcate din punct de vedere cultural, cu atitudini diferite față de dreptul de autor și proprietatea intelectuală. Provocarea referințelor de predare și evitarea plagiatului au fost agravate de progresele tehnologiei. „Decuparea și lipirea" de pe internet este prea ușor pentru studenți, dar la fel este și utilizarea software-ului de detectare a plagiatului de către profesori. Cu toate acestea, unii studenți „talentați" au găsit o cale de a o evita, salvând o versiune veche a lucrării lor pe internet într-un site web, care este apoi găsită de motorul de căutare care apoi nu caută mai departe. De asemenea, salvarea unor teze și disertații întregi ca fișier ajpg poate însemna că, ca imagine, nu pot fi căutate! Mulți membri ai facultății deplâng că o astfel de ingeniozitate este folosită mai degrabă în scopuri de înșelăciune decât pentru urmărirea excelenței academice. Atitudinile față de acceptabilitatea acestor practici de către studenți pot avea un impact clar asupra standardelor academice.

Pentru studenții cu limba engleză relativ slabă, există alte probleme. Pot apărea probleme cu utilizarea instrumentelor Microsoft, cum ar fi „Verificare ortografică" și „Verificare gramatică". Elevii văd sublinierea în verde și roșu și apoi le lipsește judecata cu privire la utilizarea corectă. Multe cuvinte incorecte nu sunt

subliniate, deoarece, deși incorecte în ortografie și utilizare, sunt cuvinte adecvate și, prin urmare, nu sunt detectate. Mulți studenți au devenit leneși, așteptându-se ca aceste instrumente să-și facă treaba pentru ei. De asemenea, utilizarea reflecțiilor personale, a jurnalelor și a intrărilor de jurnal este destul de ciudată pentru unele culturi și poate fi văzută ca o invazie a vieții private. Uneori se tem să compromită secretul organizațional prin discutarea problemelor cu care se confruntă companiile lor. Chiar și într-o misiune citită doar de profesorul străin, care nu cunoaște nimic din contextul companiei descrise, aceștia prezintă o viziune „văruită", refuzând să abordeze problemele litigioase de teama represaliilor.

Teze și lucrări majore de cercetare bazate pe cercetare

Abordarea studenților față de proiectele pe termen lung, de lungă durată și bazate pe cercetare poate prezenta provocări și mai mari pentru ca profesorii să evite plagiatul și copierea. Sarcina de a susține studenții în proiecte de două și trei luni, atunci când le este greu să se concentreze câte o oră la un moment dat, poate fi problematică. Există o tendință puternică a studenților de a „subcontracta" sarcini atât de mari colegilor studenți și scriitori de teze și disertații „profesioniști". Acești „furnizori" își antrenează uneori „clienții" cu atâta succes, încât poate fi foarte dificil pentru examinatori să facă diferența între studenții autentici care își fac propria muncă și cei care subcontractează. Într-o serie recentă de susţineri de teză într-una din ţările în care programul de MBA se desfăşoară cu colaborare locală, au existat cazuri de plagiat și, într-adevăr, au fost lucrări competente. Dar ele nu au fost cercetate și scrise de student cu numele său pe coperta!

Comportamentul în clasă

Folosirea glumelor este evident dificilă din punct de vedere cultural și poate fi inutilă și pierde timpul dacă elevii nu le înțeleg. Glumele spuse de elevi sunt la fel de adesea de neînțeles pentru profesori . Să râzi de elevii individuali poate fi OK pentru alți elevi, dar nu întotdeauna pentru profesor. Mult umor este crud și vătămător, cu diferite culturi luând atitudini diferite de a se bate unul pe celălalt. Subiectele de conversație acceptabile, în perioadele de discuții în timpul pauzelor, pot fi limitate; ca și în alte situații, vremea și turismul sunt întotdeauna sigure, dacă plictisitoare. Religia și politica sunt probabil de evitat, cu excepția cazului în care elevii inițiază disciplinele după o lungă perioadă de cunoaștere a profesorului. Provocarea de a reține numele elevilor, mai ales într-o clasă mare, poate fi extremă. Depinde de experiența personală a profesorului – unii găsesc ușor numele arabe; nume chinezești mai puțin; iar nume vietnameze imposibile. Cu toate acestea, eficacitatea acestei tehnici, odată stăpânită, poate îmbunătăți capacitatea profesorului de a gestiona clasa în mod eficient. Abordarea problemelor de gen - ale profesorului și studenților - poate fi mai mult o problemă în unele culturi decât în altele. Facultatea de femei poate fi văzută ca fiind mai simpatică față de problemele personale și poate fi luată mai puțin în serios în unele culturi. Sarcina de a eșua un student poate fi mai dificilă pentru profesoarele din Orientul Mijlociu. Studentul de sex masculin pisat își poate găsi umilința agravată de sexul profesorului. Rolul vieții la clasă este mai important pentru unele culturi decât pentru altele; unele culturi consideră că programele de învățare la distanță necesită un nivel de capacitate de auto-începere și disciplină dincolo de înclinația lor. Au nevoie de experiența de la clasă pentru a continua.

Comportamentul inter-student

Ei sunt prietenii noștri; sau ei sunt inamicul – poate exista o situație „ei și noi" între grupuri de studenți. Cooperarea și competiția dintre studenți pot merge în moduri diferite. Poate exista prea multă colaborare - atunci când partajarea sarcinii merge prea departe și unii studenți lucrează prea mult la un proiect, iar alții prea puțin. Importanța culturilor bazate pe relații în comportamentul

inter-student este încărcată din punct de vedere cultural şi, prin urmare, este nevoie ca profesorii să aprecieze diferenţele aici.

Viața în afara clasei

Când membrii facultății țin întâlniri private cu studenții - cât de mult este acceptabil și ce este dincolo de obligația? Întâlnirile din sala de clasă sau din biroul facultății pot fi mai sigure din mai multe motive. Ospitalitatea este oferită în multe culturi, iar refuzul de a accepta poate ofensa. Ca și în cazul eticii corporative, invitațiile la cină și micile cadouri sunt mai acceptabile pentru membrii facultății după eveniment. Acest lucru poate fi la sfârșitul unui curs sau după notarea lucrărilor de examen și a sarcinilor. În multe culturi, oferirea de mită este o practică obișnuită, iar majoritatea școlilor de afaceri nu au linii directoare clare cu privire la modul în care facultatea ar trebui să se ocupe de acestea. Relațiile din afara sălii de clasă cu studenții sunt considerate în mod universal ca fiind probabil prost sfătuite de majoritatea instituțiilor academice, dar studenții din anumite culturi (cum ar fi chinezii) le folosesc ca un vehicul pentru auto-progresare.

CONTEXTE NAȚIONALE PENTRU ÎNVĂȚAREA ȘI COLABORAREA TRANSNAȚIONALE

Cercetătoarea și-a folosit experiența personală de predare în timp ce a furnizat programul de MBA al acestei şcoli de management în diferite ţări ale pieţelor emergente. Acestea includ: China, Iordania, Kuweit, Dubai, Arabia Saudită, Africa, inclusiv Egipt, Cipru, Iran, Malaezia, Indonezia, Vietnam, Bangladesh, Ungaria , România, Rusia, Kazahstan, Argentina, Peru şi Surinam.

(În acest studiu, cercetătorul nu a inclus SUA, Canada, Regatul Unit, Europa, Australia şi India ca locații de predare - deoarece aceste ţări nu atrag neapărat profesori de peste mări, nu au suficient talent de predare autohtone sau sunt piețe dezvoltate pentru livrarea educației; în mod similar, Hong Kong, Singapore şi Taiwan probabil nu mai sunt văzute ca „emergente".)

ȚARA SPECIFĂ OBSERVAȚII BAZATE ÎN ÎNVĂȚAREA ȘI COLABORAREA TRANSNAȚIONALE

Această serie de observații detaliate, care ilustrează punctele cheie ale predării, experimentate de cercetător ca profesor în domeniu, au fost selectate pentru a-și exprima preocupările, a dezvălui perspective și a sugera o discuție despre modul în care problemele importante în predarea MBA au fost tratate.

Ar trebui să știți despre istoria și politica lor?

Predam într-una din țările din Peninsula Arabică, pe un modul de Resurse Umane în cadrul cursului de MBA, și am vrut să ilustrez sarcinile variate cu care se confruntă un manager de HR. În special, am vrut să vorbesc despre modul în care managerii de resurse umane îi ajută pe angajați să facă față în perioade de criză și urgență într-o companie. Am găsit un caz foarte bun Harvard Business Review, pe care l-am folosit cu succes înainte într-o altă țară din această zonă, despre rolul HR într-o companie care a pierdut peste o sută de angajați în incidentul din 11 septembrie . Proastă idee! Clasa a izbucnit într-o uriașă revărsare anti-americană. Câteva dintre comentariile lor erau iraționale și supraemoționale și nu aveau sens, dar nu era timp pentru ceartă, am decis. Inima mi-a ratat o bătaie pentru că mă puteam vedea brusc odihnită, deportată etc. Așa că am anunțat că acest caz clar nu este potrivit, au primit mesajul oricum, să mergem mai departe, este timpul pentru o pauză de la curs. Toți au ieșit în grabă din clasă, așa cum fac elevii oricum, iar eu i-am urmat și am vorbit cu câțiva dintre ei pe care îi cunoșteam bine. Mi-am cerut scuze că sunt „insensibil din punct de vedere cultural". M-am întors în clasă și

am strâns cât mai multe copii ale fișei, le-am îndesat în geantă și apoi le-am aruncat în coșul de gunoi al hotelului. Între timp, elevii au fost distrași de eliberarea notelor de la clasa anterioară, care a avut loc în pauză, așa că au uitat totul de acest articol ofensator. O evadare norocoasă!

Implicații

Acest lucru înseamnă că poate fi imposibil să se utilizeze fișe și materiale uniforme în predarea în diferite locații, așa că va fi mai multă muncă pentru facultate, pregătind cazuri și exemple suplimentare, etc. De asemenea, arată un nivel de gândire difuză, că punctele de vedere politice și naționaliste nu pot fi păstrate cu ușurință în afara sălii de clasă - studenții nu văd diferitele lor interese și activități ca fiind separate, dar toate amestecate împreună. Acest lucru poate avea implicații pentru menținerea standardelor academice, deoarece studenții pot acuza profesorii străini de insensibilitate culturală și, prin urmare, pot evita studiul anumitor subiecte, pot lua timp liber suplimentar pentru observații religioase și alte moduri în jurul sistemului. Profesorii străini pot fi intimidați să accepte cerințele studenților din cauza fricii de ofensă culturală - și a implicațiilor legale, chiar și a deportării.

Cum le putem stârni interesul și crea curiozitate?

Am fost în Africa de Est-Central, în Rwanda, prezentând din nou un modul în MRU. Toți studenții erau manageri din sectorul public. Au fost foarte liniștiți când a sosit Ifirst, din mai multe motive. Eram un străin, țara lor este destul de izolată, ca națiune, ei încă se recuperează după un genocid sângeros, sunt în mod obișnuit o mare distanță de putere, iar cunoștințele lor de limba engleză sunt variabile, de la slab la șovăielnic în cel mai bun caz. Rwanda a fost o colonie belgiană și franceză este vorbită pe scară largă, deși mulți dintre cei care au scăpat de genocid au plecat în Uganda și Kenya din apropiere, iar engleza lor este destul de bună. Dar în primele ore, nu au spus prea multe. Așa că i-am întrebat despre slujba lor - care mi s-a părut foarte greu de înțeles. Aș putea să-mi dau seama ce ar putea face ministerele Turismului, Utilităților, Transporturilor și Educației, dar cum rămâne cu Ministerul Reconcilierii Genocidului? Apoi i-am întrebat ce au studiat înainte - MRU teoretic. Care erau ambițiile lor? Pentru a fi promovat, schimbați locul de muncă - dar cum? Prin încercări și erori, am descoperit că doreau să audă despre lucruri noi despre care nimeni nu știa în Rwanda, să provoace practicile existente și să învețe noi abilități. Am reelaborat programa și în fiecare zi am aflat despre noi practici, politici și inițiative de HR; am discutat despre ce era în neregulă în ministerele lor și cum ar putea fi remediat; și a încercat noi instrumente de resurse umane. Am exersat forme de bază de evaluare a locurilor de muncă, psihomometrie, interviuri bazate pe competențe, planificare a forței de muncă și tot felul de exerciții, de cele mai multe ori destul de noi pentru ei. Chiar dacă unele dintre aceste instrumente au fost probabil imposibil de implementat în viitorul apropiat (dacă au fost deloc), participanții au fost încântați, împuterniciți și au fost curioși de ce urma să se întâmple în continuare.

Implicații

Din nou, profesorii care zboară au nevoie nu numai de o gamă largă de materiale care să se potrivească diferitelor interese, ci și de abordări diferite de predare, cum ar fi munca în grup, pentru a se adapta studenților cu dificultăți de limbaj. Mai este aici și problema unei culturi de mare putere-distanță care ezită să discute probleme cu această figură îndepărtată, profesorul străin! Acest lucru poate însemna că participanții vor sta la cursuri oră după oră, zi după zi, fără să înțeleagă mare lucru din ceea ce se întâmplă. Atunci poate fi un mare șoc pentru studenți atunci când primesc note greșite, mai ales dacă sunt obișnuiți cu cele mari de la propriile instituții locale. Există adesea o coexistență a

comportamentelor de evitare a incertitudinii ridicate în același timp în acest mediu , studenții cerând un nivel ridicat de detaliu despre elementele de evaluare, într-o măsură mult mai mare decât ar putea în campusul de origine. Acest lucru poate crea o discrepanță în standarde.

Relații cu membrii familiei regale

Predam la o universitate dintr-una din țările din Orientul Mijlociu, iar unul dintre studenții noștri era fiul prințului moștenitor de atunci. Era înalt, arătos, popular în rândul celorlalți studenți, dar leneș, lipsit de punct de vedere și rar la prezență și se aștepta ca ceilalți să facă treaba, ceea ce ei au făcut-o cu plăcere. Unul dintre elementele de evaluare ale cursului a fost un proiect de grup. Grupul său a realizat un videoclip cu ei înșiși, acționând o problemă de management - „Cum să faceți față oamenilor dificili". A fost foarte bun și amuzant, iar Royal a jucat un rol proeminent. Au primit 19/20 pentru asta, dar restul de 80% din note s-au bazat pe eseuri și examene. Royal nu a mai apărut niciodată. I-am sunat de mai multe ori telefonul mobil, dar nu mi-a preluat niciodată apelurile. M-am dus să-l văd pe decan, care mi-a ținut o prelegere despre costurile și sacrificiile implicate de a face afaceri pe piețele emergente. Nu a vrut să vină cu niciun fel de declarație de politică sau să ia o decizie cu privire la problema mea. Am postat notele, iar Royal a primit 19%. Nu s-a întâmplat nimic, deși eram îngrijorat atunci. Dar mă bucur că am făcut asta acum.

Implicații

În multe societăți ierarhice, există reguli diferite pentru diferite niveluri de oameni, iar încercările membrilor facultății de a crea o clasă meritocratică pot fi pline de probleme. În culturile particulariste, în care relațiile pot fi mai importante decât regulile, există o înțelegere că regulile există pentru majoritatea oamenilor, dar nu și pentru unii oameni speciali. Profesorul străin poate „pretinde" că el sau ea nu cunoștea aceste excepții de la reguli și că toți elevii trebuie tratați la fel. Problema este că excepțiile pot deveni norme, iar studenții cu statut special pot câștiga din ce în ce mai multe favoruri, subminând standardele pe care furnizorii străini de educație încearcă să le mențină.

Participare activă sau vase goale?

Predam pentru prima dată în China continentală, după ce am petrecut timp în Hong Kong, și mi-am început subiectul punând întrebări studenților . Care sunt unele dintre cele mai mari preocupări de management cu care vă confruntați în companiile dvs.? Cum este nivelul de productivitate al personalului dumneavoastră? Care este cultura dumneavoastră organizațională? Este pozitiv sau negativ? Care este nivelul de rotație a personalului? M-au privit în gol. Unii s-au agitat. Unii le-au șoptit vecinilor. Dar nimeni nu a răspuns. Așa că am continuat oricum, prezentându-mi materialul. În pauză, unul dintre elevi, un reprezentant ales al grupului, a venit la mine și mi-a explicat că treaba mea este să susțin o prelegere, nu să pun întrebări. Și treaba lor este să asculte. Așa că mi-am continuat prelegerile și mi-a luat ceva timp să-i fac să participe, deoarece trebuiau să se simtă confortabil cu mine mai întâi și trebuie să le fi amânat puțin la început, fiind atât de solicitantă, provocatoare și confruntatoare.

Implicații

Acest comportament extrem de neutru, la distanță de putere, în care studenții se așteaptă să fie destinatari ai înțelepciunii primite, mai degrabă decât să fie critici, provocatori și argumentați, este unul dificil pentru facultatea străină. De asemenea, poate compromite rezultatele învățării în cazul în care raționamentul critic, echilibrarea punctelor de vedere diferite și crearea de argumente este un comportament recompensat, așa cum este adesea cazul, în special în programele de MBA. Este imposibil să se schimbe mentalitățile formate de-a lungul secolelor peste noapte, dar va fi nevoie de o explicație mult mai

completă a rezultatelor de învățare așteptate ale cursurilor, cu multe exemple pentru claritate. Orașele mai mari și mai progresiste din China - cum ar fi Shanghai și Beijing - pot pune mai puține probleme decât orașele mai îndepărtate.

Trișare și copiere

Unul dintre colegii mei preda ultima sa clasă din seria unui MBA într-una din țările din regiunea Orientului Mijlociu și membrul personalului administrativ a venit cu formularele de evaluare a predării. După cum este necesar, profesorul a părăsit sala. Apoi, unul dintre studenți s-a strecurat în liniște la computer și s-a blocat în stick-ul de memorie. Apoi a descărcat toate fișierele de pe stick-ul de memorie al profesorului pe cont propriu. Era în mijlocul acestui lucru (și căuta întrebările de la examen printre dosarele profesorului) când profesorul s-a întors. În ciuda faptului că a fost prins în flagrant, el a negat totul și a mințit cu privire la intențiile sale. Apoi a înțeles că alții l-au pus la cale și că era vina lor, într-adevăr. Incidentul a devenit imens. Dar administrația colegiului a fost reticentă să investigheze studenții, care erau considerați clienți. Până la urmă, toți au scăpat din cârlig. Lecția este să nu le faci ușor. Faceți mai mult sau mai puțin imposibil pentru ei să fure orice informație valoroasă. OK, vă pot sparge computerul, dar nu puteți face mare lucru în acest sens. Dar poți să te asiguri că ai mereu stick-ul de memorie cu tine - de aceea au o sfoară de atârnat de gât!

Implicații

Nivelurile de onestitate și toleranță care spun neadevărurile variază în mod clar foarte mult între diferitele societăți , iar conceptul de „clienți” mai degrabă decât „candidați” este, de asemenea, o caracteristică contrastantă . Putem cumpăra orice ne place - avem bani. Pentru oamenii suficient de bogați pentru a viziona filmul *Casino Royale* și apoi să cumpere un pachet de 50% din acțiunile companiei auto Aston Martin pentru că le-a plăcut mașina - „cumpărarea” unui MBA pare logic. Urmează, de asemenea, să luați orice alte scurtături, cum ar fi cumpărarea de întrebări de examen obținute de alții. Acest lucru poate fi extrem de compromițător și înseamnă că - comitetele de examinare și evaluare pot primi un număr disproporționat de întrebări (în special provocări ale notelor) din aceste țări. Doar prin a rămâne ferm standardele pot fi menținute.

Alte observații scurte

Predam un modul de MBA purtând haine în stil islamic și trebuind să se potrivească cu cultura lor. Acest lucru este esențial pentru a evita problemele cu autoritățile academice și pentru a câștiga încrederea și respectul studenților. Apoi se deschid și împărtășesc câteva idei foarte personale, deși există întotdeauna un susținător strict al Republicii Islamice în clasă care ține cu ochii de profesorul străin și pe toți ceilalți...

Implicații

Este nevoie de timp pentru a sparge barierele, o mulțime de cenzură politică care se desfășoară, ar putea fi insensibilitatea culturală din partea profesorilor străini, teama și anxietatea studenților în cazul în care este prezentat material inacceptabil și cum să se ocupe de acest lucru.

Predam un modul de HR, într-unul dintre marile orașe din Orientul Mijlociu, în abilități de intervievare, iar participanții au fost rugați să conducă jocuri de rol. Studenții care se considerau superiori ca rang față de ceilalți au refuzat să fie „intervievați” de către cei pe care i-au considerat ca fiind juniori și inferiori.,

Implicații

Societăți ierarhice, distanță de putere mare, - probleme de gestionare a sălii de clasă, probleme de lucru în grup - atunci când fac parte dintr-o evaluare, pot fi dificile

Predam un exercițiu de grup într-un oraș mult mai

cosmopolit din Orientul Mijlociu, într-o sală de clasă de aproximativ 50, iar mulți dintre bărbați lucrau doar în grup cu alți bărbați și nu acceptau membri de sex feminin. Mulți dintre studenți ajung cu întârziere, dar trebuie să fie cazați într-un grup la alegere. Dacă se încearcă aplicarea strictă a punctualității, aceasta poate înstrăina acești studenți, care vor recurge la reclamație la președintele universității.

Implicații

Studenții ca „clienți" mai degrabă decât „candidați", rol puternic de statut și putere

Conduceam o clasă de studenți din Kazahstan, din persoane foarte bogate (în mare parte femei) care erau mai interesate de cumpărături, modă, navigarea pe internet și mersul în cluburi de noapte. A fost foarte dificil să-i încurajez să se concentreze asupra clasei...

Implicații

Probleme de statut atribuite mai degrabă decât atinse - au o poziție în societate datorită bogăției lor, așa că pot face tot ce doresc

Predam un modul de MBA în China și i-am avertizat pe studenți împotriva consecințelor plagiatului. Am petrecut ore întregi explicând conceptul, cu exemple. Cu toate acestea, când am venit să le notez lucrările și temele de examen, incidentele plagiatului au fost aproape universale. Şi câțiva studenți au refolosit materiale în examene și în teme și nu au putut înțelege de ce acest lucru ar putea să nu fie acceptabil și s-au certat în e-mailuri săptămâni mai târziu.

Implicații

Diferite perspective morale – „furtul" proprietății intelectuale, sentimentul de superioritate a propriilor reguli

Într-o clasă din Kuweit, am avut mai mulți oameni dintr-o organizație, inclusiv șeful lor. Din - nefericire, acest elev a fost mai slab decât toți ceilalți, dar acest fapt (cunoscut de toți profesorii) nu a putut fi expus, pentru că atunci toți elevii s-ar retrage în masă din program, forțându-l să se închidă. Aceasta a fost o situație foarte delicată, reflectând tendința spre distanță de putere mare în acest mediu.

Implicații

Atribuit mai degrabă decât atins roluri de conducere, distanță de putere

În Yemen, era de așteptat să pregătesc doi profesori locali pentru a preda cursul pentru următorul curs după ce am plecat. Unul era destul de extravertit și râdea bine și ne înțelegeam bine, dar când avea cursul pentru el însuși nu se concentra pe subiect, ci vorbea despre orice, pentru că nu făcea niciodată nicio pregătire. Celălalt era foarte bătrân, tradițional, foarte strict și religios, și-a câștigat doctoratul cu aproximativ 50 de ani în urmă, nu vorbea engleza și nu avea nicio idee despre nicio cercetare în subiectul său în ultimii 50 de ani. S-a străduit din greu, dar cred că probabil că a fost prea mult pentru el.

Implicații

Mențiuni diferite, moduri diferite de gândire, lipsa de expunere, nevoia de a salva fața profesorilor locali, dar face față provocărilor cursului

Am avut un grup mixt de studenți la un curs în Țările de Jos, câțiva europeni (belgieni, olandezi) care erau foarte vorbitori, vioi și vorbăreți și aveau o engleză foarte bună - și un grup de chinezi care au rămas un mister. Aceștia din urmă nu s-au alăturat mult și erau nerăbdători să nu fie puși la fața locului, așa că era greu de știut dacă urmau cursul sau nu și dacă obțineau ceva din el.

Implicații

Diferențele culturale în comportamente în cadrul

unui grup, care se confruntă cu participanții zgomotoși și liniștiți, trebuie să lucreze cu toți, chiar și cu cei care caută mai puțin atenție

SOLUȚII ȘI RECOMANDĂRI

Acest caz, bazat pe experiențele personale ale cercetătorului, în primul rând din perspectivele obținute în timpul lucrului în cadrul programelor de sensibilizare ale școlii, ia în considerare o gamă largă de probleme interculturale în predarea MBA. Aceste probleme sunt importante, deoarece pot compromite nu doar livrarea eficientă și predarea și evaluarea programului, dar pot amenința standardele academice și reputația campusului mamă. Cu toate acestea, cei mai mulți practicieni ai furnizării de cursuri MBA în străinătate lucrează izolat și rar împărtășesc idei și experiențe. Membrii facultăților nou expuși să lucreze în domeniu nu pot accesa cu ușurință informațiile colegilor lor mai experimentați. De aici și acest caz, care urmărește să ia în considerare aceste provocări, mai ales în lumina noilor progrese în tehnologia educațională. O serie de soluții și recomandări sunt sugerate în discutarea problemelor și a observațiilor specifice, dar este imposibil ca cazul de față să a) să ofere reguli stricte sau b) să încerce să înlocuiască judecata individuală în cazuri specifice. Membrii facultății își dezvoltă propriile abordări asupra acestor probleme; acest caz nu poate decât să crească conștientizarea unora dintre pericolele și amenințările la adresa integrității academice cu care se pot confrunta indivizii și instituțiile.

Acest studiu se concentrează pe aspectele de predare ale colaborării transnaționale în educația managerială la nivel avansat; nu se uită la dezvoltarea colaborărilor între furnizorii de educație și la toate aspectele tehnice, administrative și financiare implicate.

REFERINȚE

Hofstede, G. (1984). *Consecințele culturii: diferențe internaționale în valorile legate de muncă.* Beverley Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Culturi și organizații: software-ul minții.* Londra: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1993). Constrângeri culturale în - teoriile managementului. *The Academy of Management Executive, 7* (1), 81-94.

Reeves, R., & Knell, J. (2009). *MBA de 80 de minute.* Londra: Titlu.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Călărind valurile culturii: înțelegerea diversității culturale în afaceri.* Londra: Nicholas Brealey.

CITURI SUPLIMENTARE

De Bono, S., Jones S. & Van der Heijden. (2008). *Gestionarea diversității culturale.* Maidenhead: Meyer & Meyer.

Jones, S. (1997). *Gestionarea în China: un ghid de supraviețuire executiv.* Singapore: Butterworth Heinemann.

Jones, S. (2008). Conducerea afacerilor în Malta: un ghid pentru managerii internaționali. *Global Business and Organizational Excellence, 27* (6), 58-77. doi:10.1002/joe.20231

Jones, S. (2008). Impactul contextului socio-politic asupra stilurilor preferate ale modului de conflict al stagiarilor de afaceri: un studiu de caz din Emiratele Arabe Unite. *Relațiile cu angajații, 30(1),* 48-62. doi:10.1108/01425450810835419

Jones, S. (2009). (Urmând să apară). Implementarea software-ului pentru gestionarea formării și dezvoltării organizaționale: bariere culturale și politice. Experiențe de consultanță pentru o organizație mare din sectorul public din statul Kuweit. *Jurnalul Internațional de Comerț și Management,* (septembrie): 2009.

Jones, S. et. al. (2004). Impactul contextului socio-politic asupra eficacității instruirii în serviciul clienți: un studiu de caz în Emiratele Arabe Unite. *Jurnalul Australasian pentru afaceri și anchete sociale, 2* (3).

Mai multe Torres, DA și Jones, S. (2010). (În - apariție ^ Schimbarea scenei: compararea culturilor de afaceri în Peru și Țările de Jos. *Global Business and Organizational Excellence,* (mai/iunie): 2010.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Management intercultural: Studiul diferențelor culturale dintre națiuni în termeni de management, relevant în special pentru companiile multinaționale și directorii lor care operează transcultural; poate fi, de asemenea, o problemă în comerțul între națiuni.

Bariere culturale: pot fi experimentate atunci când culturile dintre două țări sau persoane sunt radical diferite și pot împiedica comunicarea eficientă, predarea, desfășurarea afacerilor etc.

Norme culturale: văzute ca comportamente tipice de către persoane din anumite țări.

Piețe emergente: definite în diferite moduri, dar în acest studiu în special China și Asia de Sud-Est, Orientul Mijlociu, Africa, Europa de Est și fostul bloc sovietic și America de Sud. India, Hong Kong, Singapore și Taiwan nu sunt incluse, deoarece din punct de vedere educațional acestea nu mai sunt considerate „emergente".

Membrii facultății: De obicei, profesori calificați doctori care lucrează mai mult sau mai puțin cu normă întreagă pentru o universitate sau o școală de afaceri din Vest, în acest caz apoi călătoresc pe piețele emergente pentru a preda, care ar putea cuprinde total sau parțial volumul lor de muncă.

Programe MBA: O serie de cursuri, fiecare cu module separate, care, în ansamblu, cuprind o calificare la nivel de master. Poate fi cu normă întreagă sau (de obicei, pe piețele emergente) cu jumătate de normă - predat în cursuri de seară și/sau în weekend. Diferitele programe pot avea un focus larg sau specific, cu cursuri de concentrare la final. Poate include o teză sau disertație.

Plagiat: Reprezentarea operei altor autori ca o lucrare proprie, strict interzisă de majoritatea școlilor de afaceri și universităților din Occident, dar acceptabilă din punct de vedere cultural pe unele piețe emergente. Activată de tehnologia internetului, care poate fi folosită și pentru detectare.

Cunoaștere tacită: cunoștințe acumulate din experiență, dar adesea nu sunt codificate sau înregistrate și pot fi transmise doar informal sau reținute în conștiința persoanei care a dobândit cunoștințele.

Această lucrare a fost publicată anterior în Cases on Transnational Learning and Technologically Enabled Environments, editat de Siran Mukerji, pp. 50-64, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 44
Utilizarea cercetării prin acțiune pentru a evalua performanța elevilor în formate tradiționale vs. e-learning

Retta Guy
Universitatea de Stat din Tennessee, SUA

Craig Wishart
Universitatea de Stat Fayetteville, SUA

ABSTRACT

În timp ce popularitatea și acceptarea educației online este de netăgăduit, mulți sunt îngrijorați de performanța măsurabilă a învățării studenților în cursurile bazate pe web. Problema performanței studenților datează de la începutul cursurilor prin corespondență ca provocare inițială pentru sala de clasă tradițională (McLaren, 2004). Cu toate acestea, astăzi, nu se pune problema dacă urmăm acest mediu educațional, ci mai degrabă, studenții de la cursurile bazate pe web au performanțe egale sau mai bune decât *omologii lor de la cursurile la clasă? Un studiu de cercetare-acțiune a fost efectuat pentru a evalua performanța studenților într-un format tradițional versus e-*learning la o universitate *istorică cu acordare de terenuri negru, situată în partea de sud a Statelor Unite. Populația eșantionată a inclus 293 de profesioniști declarați, care au fost auto-înscriși la cursuri de licență de comportament organizațional sau de afaceri internaționale. Ambele cursuri în ambele formate au fost desfășurate pe o perioadă de 3 ani. A fost efectuat un test chi-pătrat pentru a determina dacă există o corelație între notele finale și metoda de livrare. Rezultatele au arătat că metoda de livrare nu a afectat performanțele elevilor; prin urmare, concluzionând că nu există dovezi suficiente pentru a afirma că există o relație între notele finale și metoda de livrare.*

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch044

INTRODUCERE

Creşterea Internetului și a World Wide Web atrage atenția instituțiilor de învățământ din întreaga țară. Din ce în ce mai mult, World Wide Web este privit ca un mijloc eficient și ieftin de a oferi cursuri în sectorul educațional. Profesorilor și designerilor de instruire li se cere să adapteze cursurile pentru livrarea pe internet, în timp ce studenților li se promite formate de învățare mai flexibile.

Trecerea la livrarea pe web a programelor și cursurilor la nivel de colegiu și universitate este în creștere. Această tendință este determinată de orice, de la schimbarea înscrierilor la creșterea costurilor asociate cu menținerea facilităților școlare. Diversitatea populației studenților de astăzi cere ca instituțiile de învățământ să își adapteze livrarea programelor pentru a se adapta angajamentelor concurente ale studenților, inclusiv munca și familia.

Internetul și World Wide Web au un impact semnificativ asupra tuturor nivelurilor de educație, schimbând natura modului în care predăm și învățăm. Aceste resurse deschid o gamă nelimitată de noi oportunități de învățare și experiențe pentru sala de clasă. World Wide Web oferă noi metode de furnizare a materialelor de curs, permițând educatorilor la distanță să creeze comunități de învățare de studenți și profesori care colaborează și explorează subiecte de interes. A creat o schimbare de paradigmă în practicile pedagogice, al căror potențial este în mare parte neexploatat.

Educația prin Internet este în esență educație online, pe care Desmond Keegan (1988) o caracterizează astfel:

- disjungerea fizică a instructorilor și studenților care o diferențiază de educația tradițională la clasă;
- utilizarea rețelelor de calculatoare pentru a furniza conținut educațional; și
- asigurarea unei comunicări bidirecționale - între și între instructori și studenți.

Există mulți termeni pentru educația online, care se referă la utilizarea aplicațiilor și proceselor electronice pentru a învăța (de exemplu, e-learning, învățarea online, învățarea bazată pe web și învățarea virtuală , pentru a numi câteva). „Învățarea electronică este definită aici ca învățare interactivă în care conținutul este disponibil online și oferă feedback automat activităților de învățare ale elevului" (Paulsen 2002). Termenul de e-learning este un concept mai larg care cuprinde utilizarea tuturor mijloacelor electronice disponibile pentru a furniza conținut educațional, inclusiv Internet, intranet, extranet, transmisie prin satelit, casetă audio/video, TV interactivă și CD-ROM (Backroad Connections, 2003; ANTA, 2003).

În timp ce popularitatea și acceptarea educației online sunt de netăgăduit, mulți sunt îngrijorați de performanța măsurabilă a învățării studenților în cursurile bazate pe web. Având în vedere ritmul rapid al inovației tehnologice, există o distincție subtilă între a fi pe marginea de ultimă oră și la marginea actuală a schimbării. Deoarece studenții noștri sunt cei care suferă din cauza greșelilor noastre, această preocupare pentru calitatea învățării este primordială. Problema performanței studenților datează de la începutul cursurilor prin corespondență ca provocare inițială pentru sala de clasă tradițională (McLaren, 2004). Cu toate acestea, astăzi, nu se pune problema dacă urmăm acest mediu educațional, ci mai degrabă, studenții de la cursurile bazate pe web au performanțe egale sau mai bune decât omologii lor din cursurile la clasă. Cu speranța unei instruiri de calitate sigură, numeroase studii au comparat performanța cursanților la distanță cu cea a cursanților tradiționali. Johnson și Aragon (2003) susțin că performanța studenților este direct influențată de calitatea designului educațional și recomandă un cadru conceptual care reprezintă o perspectivă holistică atunci când se dezvoltă cursuri online. Rungtusananatam și colegii (2004) sugerează că educatorii și cercetătorii deopotrivă ar trebui să se concentreze asupra modului cel mai bun de a

proiecta instrucțiuni pentru diverse populații în locații larg răspândite . Instituțiile de învățământ din întreaga țară sunt afectate de multe forțe diverse care motivează instituțiile de învățământ superior să dezvolte și să ofere educație prin internet (Rungtusanatam, 2004). Acest capitol va oferi: (1) un rezumat al celor mai notabile constatări dintr-o analiză exhaustivă a literaturii de specialitate care compară performanța elevilor în două formate distincte și (2) o discuție detaliată , o analiză a datelor și lecțiile învățate dintr-un studiu de cercetare-acțiune realizat pentru a evalua performanța elevilor în formate tradiționale și de e-learning.

CONSTATĂRI NOTABLE DIN LITERATURA REVIZUTĂ

Experții în domeniul evaluării performanței dezbat activ dacă studenții de la cursurile bazate pe web au performanțe egale sau mai bune decât studenții de la cursurile tradiționale. O analiză a literaturii de specialitate raportează o serie de studii primare de cercetare care au furnizat date comparabile privind performanța studenților între mediile tradiționale și mediile de e-learning. Câteva constatări notabile (inclusiv diferențe nesemnificative și semnificative) sunt prezentate pentru citire.

O serie de cercetători au comparat - performanța studenților la cursurile tradiționale cu cele de e-learning și nu au găsit nicio diferență semnificativă între cele două moduri de instruire. Următoarele studii se adaugă literaturii care afirmă că învățarea elevilor, măsurată prin performanță, nu pare să fie diferită în funcție de metoda de predare a cursurilor. Studiul realizat de McFarland și Hamilton (2005) a implicat studenți de nivel superior sub absolvenți MIS care au fost înscriși la un curs de E-Business în toamna anului 2003 și toamna anului 2004. Elevii s-au auto-selectat fie în secțiunea tradițională, fie în secțiunea online. Utilizând analiza Chi-Pătrat, rezultatele nu au găsit nicio diferență semnificativă în nota finală a cursului între studenții online și studenții tradiționali. Hoban, Neu și Castle (2002) au efectuat un studiu similar, timp de două semestre academice, care a comparat performanța candidaților studenți profesori care solicitau certificarea de stat prin programul de administrare educațională de la Universitatea Națională, atât în modul de livrare la sol, cât și în cel online. Colectarea datelor a inclus anchete studenților, note și un examen de ieșire cuprinzător. Rezultatele au arătat că studenții au avut performanțe academice comparabile la cursurile la sol și online și că ambele grupuri au stăpânit standardele stabilite.

Ali și Elfessi (2004) raportează concluziile unui studiu care a examinat performanța elevilor și atitudinile față de utilizarea tehnologiei informației în medii virtuale și convenționale. Participanții au fost 47 de studenți de licență, - înscriși la un curs educațional de mass-media și tehnologie. Studiul a constat din două grupuri de tratament, un grup completând cursul online, în timp ce celălalt grup a finalizat cursul în cadrul convențional. Colectarea datelor a inclus un sondaj, o evaluare a atitudinii de tip likert și un pre și posttestare privind performanța elevilor. Analiza covarianței (ANCOVA) a relevat o diferență nesemnificativă în performanța și atitudinea elevilor între cele două grupuri.

Fields și Collins (2005) au comparat scorurile la examene ale studenților înscriși la 3 cursuri introductive de statistică auto-selectate. Studiul a constat din trei grupuri de tratament: un curs față în față, un curs hibrid și un curs complet online. Autorii nu au găsit nicio dovadă a unei diferențe în stăpânirea conceptelor statistice de către studenți. De asemenea, studiile efectuate de Hilton și Christensen (2002), Allredge și Som (2002), Zhange (2002) și Fields și Collins (2004) nu au găsit în mod constant nicio diferență semnificativă în performanța studenților atunci când se compară cursurile oferite în cadrul tradițional față de formatul de e-learning.

Buchanan și colegii (2000) au comparat instruirea tradițională la clasă cu cursurile

echivalente bazate pe web într-un program de absolvire în biblioteconomie și știința informației și nu au găsit nicio diferență semnificativă în performanța studenților. În mod similar, Gagne și Shepherd (2001) au analizat performanța - studenților înscriși atât la o secțiune față în față, cât și la secțiunea bazată pe web a unui curs introductiv de contabilitate la nivel de absolvent. În acest studiu a fost utilizată o analiză unidirecțională a varianței cu efect fix și a determinat că performanța studenților la cursul bazat pe web a fost similară cu performanța studenților la cursul față în față.

Alte rezultate notabile ale cercetării includ studiul realizat de Dellana, Collins și West (2000) în care au examinat eficiența unei săli de clasă virtuale pentru un curs de licență în știința managementului. Rezultatele nu indică nicio diferență semnificativă în scorul final al cursului, atunci când se compară opțiunea online și setările tradiționale ale cursului. Carey (2001) a comparat măsurătorile rezultatelor unui curs privind sistemele informaționale de management oferit la o universitate mică, urbană, de divizie superioară în cele două moduri de livrare. Colectarea datelor a inclus un pre-test/posttest pentru a evalua înțelegerea de către studenți a cunoștințelor generalizate despre curs, nota finală a cursului, evaluările studenților, satisfacția studenților și capacitatea lor de a aplica conceptele cursului. Rezultatele nu au evidențiat nicio diferență semnificativă între rezultatele învățării elevilor care au primit modul de livrare online și modul de livrare față în față . De asemenea, McLaren (2004) nu a găsit nicio diferență semnificativă în performanță atunci când a comparat 7 secțiuni online și patru secțiuni de clasă ale unui curs de statistică de afaceri.

Pe de altă parte, mai multe studii notabile au raportat constatări contrare autorilor menționați mai sus. Rezultate opuse au fost raportate de Ury (2004) care a realizat un studiu în care a comparat performanța în timp între studenții online și cei tradiționali înscriși la un curs de sisteme informatice de management și un curs elementar de programare. Performanța, măsurată prin notele finale, a indicat că metoda de livrare online a fost cea mai eficientă. Rezultatele au arătat că studenții înscriși la secțiunile online au prezentat un scor mediu semnificativ mai scăzut decât studenții înscriși la secțiunile tradiționale.

Connolly, MacArthur, Stansfield și McLel lan (2007) au efectuat un studiu cvasi-experimental pentru a investiga performanța studenților în 3 cursuri de calculator la nivel de master care au fost dezvoltate și livrate în formate online și tradiționale. Studiul a durat 3 ani și a inclus 4.684 de participanți. Rezultatele studiului arată că studenții online au avut în mod constant performanțe mai bune decât fața în față. Rezultate identice au fost găsite de Stansfield, McLellan și Connolly (2004), care au examinat rezultatele a patru module din programul de masterat în managementul științei e-business cu scopul de a compara performanța generală a studenților înscriși la modulele online față de cele de la cursul față în față. Analiza rezultatelor din perioada 2000-2002 arată că studenții online din toate cele patru module, Tehnologii pentru comerțul global, Teoria și practica informației , Managementul tehnologiei internaționale și Fundamentele sistemelor de baze de date, au avut în mod constant rezultate mai bune decât studenții înscriși la modulele față în față.

Studiile efectuate de Sapp și Simon (2005), Ellis, Goodyear, Prosser și O'Hara (2006) și Carbonaro, Dawber și Arav (2006) susțin perspectiva diferențelor semnificative atunci când se compară performanța elevilor într-un cadru tradițional față de formatul de e-learning.

CONTEXTUL STUDIULUI DE CERCETARE ACȚIONALĂ

Implicit în termenul „cercetarea-acțiune îi ajută pe educatori să evalueze nevoile, să documenteze etapele cercetării, să analizeze datele și să ia decizii informate care pot duce la rezultatele dorite” printr-un proces care este întreprins într-

un cadru școlar (Watts, 1985, p. 118). Ideea de a utiliza cercetarea într-un cadru natural este urmărită de la Kurt Lewin, un psiholog social și educator a cărui activitate în cercetare-acțiune a fost dezvoltată în anii 1940 în Statele Unite (McFarland & Stansell, 1993). „Lewin este creditat că a inventat termenul „cercetare de acțiune" pentru a descrie munca care nu a separat investigația de acțiunea necesară pentru a rezolva problema" (McFarland & Stansell, 1993, p. 14). Cercetarea-acțiune a fost introdusă în domeniul educației de către un profesor de la Colegiul Profesorilor de la Universitatea Columbia, Stephen Corey. Corey a argumentat, „că consecința propriei noastre învățături este mai probabil să ne schimbe și să ne îmbunătățească practicile decât citirea despre ceea ce altcineva a descoperit din învățătura lui" (Corey, 1953, p. 70). Educatorii și cercetătorii consideră deopotrivă practica cercetării-acțiune viabilă și de mare valoare în angajarea reformei educaționale (Noffke & Stevenson, 1995; Best & Kahn, 1998).

Studiul actual a fost realizat la o universitate istorică neagră care acordă terenuri, situată în partea de sud a Statelor Unite, pentru a evalua performanța academică a studenților atât în format tradițional, cât și în format e-learning. Datele demografice ale populației eșantionate au fost formate din 73% afro-americani, 18% caucazieni, 4% hispanici și 5% alte rase. În plus, 57% aveau vârste cuprinse între 17 și 24 de ani, în timp ce 43% erau raportați ca studenți netradiționali care erau angajați, naveta, părinți singuri, adulți cu familii și/sau personal militar pensionar. Următoarea întrebare de cercetare a fost postulată pentru acest studiu: Performanța elevilor diferă în funcție de metoda de livrare (format tradițional vs. e-learning)?

Proiectarea cursului, analiza datelor și discuții

Metodologia de cercetare-acțiune a fost folosită pentru a examina performanța studenților în două cursuri de afaceri de nivel superior de bază, care au fost concepute atât pentru sala de clasă tradițională, cât și pentru instruirea e-learning. Studiul a inclus 293 de profesioniști declarați, care au selectat și s-au înscris la cursuri de comportament organizațional și afaceri internaționale pe o perioadă de 3 ani, începând din toamna anului 2004 până în primăvara anului 2007. Aceste cursuri au fost cerințe pentru toate specializările în afaceri, cărora li se cere să mențină cel puțin 2,5 GPA în toate cursurile de bază. Același instructor, care deține un doctorat. în Comportament organizațional și are o vastă experiență internațională în cercetare și consultanță, a predat toate cursurile utilizate în acest studiu. Înainte de a dezvolta aceste cursuri, instructorul a primit instruire în Sistemul de management al învățării Blackboard și proiectarea cursurilor online de la Centrul de Inovare în Predare și Învățare al Universității.

Secțiunile tradiționale bazate pe clasă ale ambelor cursuri s-au întâlnit timp de 2,5 ore pe săptămână pentru un semestru lung de 16 săptămâni. Practicile pedagogice s-au concentrat pe prelegeri și discuții în cadrul cursurilor față în față. În plus față de citirea capitolelor, cerințele pentru ambele cursuri au inclus o variație de chestionare la capitole, analiză de caz, examinări formative și sumative și participare. Participarea la clasă a fost măsurată prin cantitatea și calitatea contribuțiilor orale.

Cursurile de e-learning au fost dezvoltate, livrate și gestionate cu sistemul de management al învățării Blackboard. Folosind instrumentele de predare și învățare de la Blackboard, instructorul a conceput notele de curs și diapozitivele PowerPoint care au fost utilizate în formatul tradițional de clasă. Citirile cursului, în afară de manual, au fost puse la dispoziție electronic ca fișiere PDF. Atât secțiunile de e-learning, cât și cele tradiționale au folosit Blackboard pentru administrarea tuturor testelor, examenelor și trimiterii temelor scrise.

Deoarece nu au existat întâlniri față în față ale secțiunilor de e-learning, participarea sa centrat

pe forumul de discuții, unde a fost încurajată atât învățarea colaborativă între studenți, cât și dialogul deschis cu instructorul. Discuțiile în fir despre lecturile atribuite au servit ca măsură de participare, bazată pe cantitatea și calitatea postărilor electronice ale fiecărui student.

Anul 1 (2004/05)

În primul an a fost utilizată o abordare centrată pe student în ceea ce privește predarea și învățarea, în care responsabilitatea gestionării ritmului și profunzimii învățării a fost lăsată în seama studenților. Deoarece chestionarele capitolelor au fost destinate în primul rând să fie instrumente de auto-studiu, acestea au fost postate pe Blackboard tot semestrul pentru ca studenții să le facă în ritmul lor. Chestionarele au fost compuse din cincisprezece întrebări cu răspunsuri multiple și întrebări adevărate/fals selectate aleatoriu dintr-o bază de date de 120-150 de întrebări, care au fost programate pentru a fi finalizate în cincisprezece minute. Important, pentru a le permite elevilor să-și auto-evalueze atât înțelegerea lecturii, cât și nivelul lor de performanță, chestionarele ar putea fi susținute în mod repetat, fără limită. În încercarea de a evita procesul de memorare și regurgitare a examenelor, au fost necesare analize de caz, care au servit la demonstrarea - cunoștințelor de lucru ale studenților cu privire la conceptele cursului și la promovarea gândirii analitice și a abilităților de scriere. În consecință, fiecare dintre cele două (2) analize de caz trebuia să aibă o lungime de minimum zece (10) pagini și a fost puternic ponderată pentru nota generală. Cursurile de Management Internațional au necesitat, de asemenea, paisprezece (14) rezumate de o pagină ale evenimentelor curente de pe piața globală. Ca strategie bazată pe proces, studenților li s-a permis să-și revizuiască și să trimită din nou temele scrise în mod repetat, până când au obținut nota dorită. Spre deosebire de o strategie centrată pe timp, în care primatul respectării limitelor de timp pentru livrabile influențează rezultatele, această strategie permite elevilor efortul general să-și determine rezultatele învățării.

Analiza datelor pentru anul 1, așa cum este reprezentată în Tabelul 1, arată că mai puțin de douăzeci la sută (18,8%) dintre elevi au obținut note sub nivelul cerut în formatul tradițional. În plus, 41,3% au obținut note de sfârșit de an între 91-83, 35% au câștigat între 91-83 și 5% au câștigat între 82-73. În formatul e-learning, un procent semnificativ de studenți au eșuat sub nivelurile acceptabile (31,9%), în timp ce 29,8% au câștigat între 100-92, 25,5% au câștigat între 91-83 și 12,8% au câștigat între 82-73. Statisticile descriptive indică un procent mai mare de note de sfârșit de an care au în medie între 100 și 73 (81,2%) în formatul tradițional, comparativ cu (68,1%) în formatul e-learning.

În primul an, când instructorul le-a impus studenților termene minime, a descoperit că aceștia nu răspundeau la chestionare sau nu - răspundeau la sarcinile de la forumul de discuții. În ciuda numeroaselor apeluri că țin pasul cu lecturile și să fie pregătiți pentru curs, doar câțiva studenți au ținut pasul cu temele săptămânale, în timp ce majoritatea au așteptat până în ultima lună și săptămâni ale semestrului pentru a îndeplini aceste cerințe ale cursului. Studenții au indicat că, din cauza responsabilităților lor profesionale și familiale, au trebuit să acorde prioritate activității de curs pentru clasele lor mai mult centrate pe instructori, pentru care existau sancțiuni severe pentru nerespectarea termenelor programate și a prezenței săptămânale.

Deoarece instructorul i-a antrenat activ pe elevi să revizuiască și să trimită din nou scrisul ca semne pentru evaluare, majoritatea elevilor au profitat de oportunitate, ceea ce a dus la note îmbunătățite. Deoarece chestionarele cursului și temele scrise puteau fi revizuite pe termen nelimitat pentru îmbunătățire, efortul continuu al studenților a determinat în mare măsură nota lor finală. În multe cazuri, până la trei și patru revizuiri ale temelor de scriere și până la zece încercări la chestionare. Până la sfârșitul semestrului, instructorul a recunoscut că timpul

cere atât pentru studenți, cât și pentru el, a fost nerezonabil. El a descoperit că așteptările sale pentru scris au depășit abilitățile majorității elevilor, iar chestionarele nu le evaluau înțelegerea cititului. Mai degrabă, succesul lor cu aceste sarcini a reflectat persistența lor de a -retrimite lucrări și de a relua chestionare cu îmbunătățiri minime până când au obținut rezultatele dorite. În timp ce studenții dedicați au reușit să obțină A și B, numeroși studenți care

Tabelul 1. Raportul final de an 1

Note finale	Tradiţional		e-Learning	
	Conta	%	Conta	%
100 - 92 (A)	33	41.3	14	29.8
91 - 83 (B)	28	35,0	12	25.5
82 - 73 (C)	4	5.0	6	12.8
72 și mai jos	15	18.8	15	31.9

a încercat să finalizeze temele în ultimul moment a picat cursul. A rezultat o curbă binomială a notei, în care elevul mediu C fie și-a îmbunătățit nota, fie a picat cursul, în funcție de autodisciplină și tenacitate. Rata disproporționată de eșec de o treime din clasa îl determină pe instructor să perceapă lipsa structurii cursului drept cauză.

Anul 2 (2005/06)

Ca răspuns la rezultatele primului an, instructorul a schimbat strategia de predare pentru anul 2, de la centrată pe elev la centrată pe instructor și a adăugat evaluări formative și sumative. A fost folosită o abordare centrată pe instructor pentru a oferi mai multă structură și control asupra procesului de învățare. Instructorul a oferit -îndrumări mai convenționale, diseminând informațiile, oferind feedback corectiv și stabilind termene. În timp ce chestionarele capitolelor de cursuri au fost concepute și administrate în mod similar, au fost impuse termene limită pentru a se asigura că studenții nu au rămas în urmă. Aceste chestionare urmau să fie finalizate în termen de două săptămâni de la citirea capitolelor alocate. Au fost acceptate în mod continuu revizuiri nelimitate ale sarcinilor scrise, dar numai până la data scadentă a fiecărei sarcini. Trimiterile cu întârziere ale sarcinilor scrise și de la forumul de discuții nu au fost acceptate pentru a se confrunta cu amânarea generalizată. Cerința de lungime a lucrării a fost redusă de la zece la opt pagini, în speranța de a îmbunătăți calitatea scrisului. Și, în sfârșit, pentru a îmbunătăți evaluarea înțelegerii elevilor, au fost introduse măsuri empirice sub forma a patru examene cu răspunsuri multiple. Examenele au fost compuse din treizeci de întrebări selectate de instructor de la banca de teste și au fost administrate online cu o limită de timp de o oră.

Analiza datelor din anul 2, așa cum este afișată în Tabelul 2, arată că 21,3% au câștigat medii finale între 100 92, 19,1% au câștigat între 91-83, 27,7% au câștigat între 82-73 și 31,9% au scăzut sub trecerea în formatul tradițional. Au fost raportate procente comparabile pentru cursurile de e-learning, cu 18,2% câștigând între 100-92; 29,5% între 91-83, 20,5% între 82-73 și 31,8% cu medii sub 73%. Chiar invers față de anul 1, mediile claselor de sfârșit de an din anul 2 indică o diferență de minute (.01) în procentul de scoruri între 100 și 73 (68.2) în formatul e-learning față de (68.1) în formatul tradițional.

În anul 2, instructorul a impus termene limită de atribuire pentru a crea mai multă structură care să controleze procesul de învățare și să reducă timpul necesar pentru evaluare. Chestionarele pentru lecturile atribuite aveau loc în termen de două săptămâni, iar trimiterile cu întârziere ale oricăror teme nu au fost acceptate. Din păcate, mulți nu au completat chestionarele la timp. În consecință, chestionarele cu tablă au fost puse la dispoziție cu o săptămână înainte de examene, în speranța că vor fi utilizate ca recenzii și instrumente de studiu. După ce a întrebat de ce mulți dintre elevi nu au reușit să completeze chestionarele în cele cincisprezece minute alocate, instructorul a descoperit că foloseau cartea pentru a căuta răspunsurile, înfrângând scopul propus pentru autoevaluarea înțelegerii

lecturii.

Deoarece studenții cu abilități slabe de scris în primul an au fost dezavantajați, iar instructorul a dorit să scadă înșelăciunea la chestionare, au fost introduse patru examene cu răspunsuri multiple și ponderea și lungimea relativă a temelor scrise au fost reduse. Cele două teme de scris pentru cursurile de Comportament organizațional au fost limitate la 10 pagini în valoare de 50% din nota lor. A fost necesară o singură analiză de caz în al doilea an a cursului de management internațional, în locul cerinței de rezumate săptămânale de o pagină ale știrilor internaționale actuale. În mod similar, temele scrise au fost ponderate ca 50% din nota finală la cursul de Management internațional.

Tabelul 2. Raportul final de an 2

Note finale	Tradițional		e-Learning	
	Conta	%	Conta	%
100 - 92 (A)	10	21.3	8	18.2
91 - 83 (B)	9	19.1	13	29.5
82 - 73 (C)	13	27.7	9	20.5
72 și mai jos	15	31.9	14	31.8

Este important că rezultatele examenelor cu răspunsuri multiple din toate cursurile au reflectat performanța studenților la chestionarele capitolelor, sugerând că acestea au servit ca o măsură fiabilă a performanței. Aceste schimbări centrate pe instructor au dus la performanța elevilor care semăna mai mult cu o curbă normală de notare, dar aproape o treime dintre studenți nu au reușit să finalizeze temele de curs în al doilea an.

Anul 3 (2006/07)

Cursurile din anul trei au avut un control mai mare centrat pe instructor asupra procesului de învățare și a participării studenților. Pentru a minimiza înșelăciunea cu cartea deschisă a elevilor, cele cincisprezece întrebări ale chestionarelor din capitolul urmau să fie completate în doar zece minute. În plus, chestionarele trebuiau finalizate în termen de o săptămână de la citirile atribuite și puteau fi încercate doar de trei ori. Pentru a crește calitatea temelor de scris de opt pagini, revizuirile au fost supuse unei reduceri de nota. Cu speranța de a îmbunătăți măsurile empirice, în timp ce se evaluează gândirea analitică, douăzeci și patru de întrebări de revizuire au fost atribuite cu o săptămână înainte de examenele alocate, dintre care opt întrebări cu răspuns scurt au fost incluse în fiecare dintre cele patru examene, împreună cu șaisprezece întrebări cu răspunsuri multiple selectate de instructor. Deoarece răspunsurile necesare erau cuprinzătoare, întrebările trebuiau completate din timp. Studenții care nu au reușit să fie pe deplin pregătiți au găsit dificil să finalizeze cu succes examenul în intervalul de o oră alocat.

Analiza datelor din anul 3 ilustrează un procent mare de studenți (40,9%) au obținut medii la sfârșitul anului între 100-92 în formatul tradițional, în ciuda faptului că 31,8% au obținut note de eșec. Anul acesta a raportat, de asemenea, 11,4% scoruri de câștig între 91-83 și 15,9% câștiguri între 82-73. În formatul e-learning , majoritatea studenților au obținut note între 91 și 83 (35,5%), în timp ce doar 19,4% au câștigat între 100-92, 16,1% au câștigat între 82 73 și 29% au obținut note sub media acceptabilă. Distribuția frecvenței, așa cum este prezentată în Tabelul 3, arată că în anul 3 (amintește de anul 2) un procent puțin mai mare de note de sfârșit de an a fost în medie între 100 și 73 (71%) în formatul e-learning, comparativ cu (68,2%) în formatul tradițional.

În încercarea de a aborda rata de eșec, au fost impuse restricții suplimentare de timp asupra temelor de curs în anul 3. Chestionarele capitolului aveau loc în termen de o săptămână de la lecturile atribuite, în speranța că studenții vor fi la curent. Pentru a evalua mai precis înțelegerea lecturii și a preveni înșelarea cărților deschise, cele cincisprezece chestionare cu întrebări au fost cronometrate pentru doar zece minute. Ca urmare, scorurile la test au scăzut dramatic. Când studenții care au picat testele au obținut scoruri

mari la primul examen la cursul de Comportament organizațional, investigația instructorilor a relevat că studenții susțin colectiv examenul online în laboratorul de informatică al Universității și împărtășeau răspunsuri. În consecință, opt întrebări cu răspuns scurt au fost incluse în toate cursurile examenele rămase pentru anul pentru a preveni mai eficient înșelăciunea. Din cauza schimbărilor în metodele de examinare, un număr disproporționat de studenți s-au retras sau au picat cursurile de Comportament organizațional în anul III.

Tabelul 3. Raportul final de an 3

Note finale	**Tradiţional**		**e-Learning**	
	Conta	**%**	**Conta**	**%**
100 - 92 (A)	18	40,9	6	19.4
91 - 83 (B)	5	11.4	11	35.5
82 - 73 (C)	7	15.9	5	16.1
72 și mai jos	14	31.8	9	29,0

CONSTATĂRI

Performanța celor 293 de studenți înscriși atât la cea tradițională, cât și la cea e-learning a fost măsurată prin notele finale obținute. Aceste date au fost analizate utilizând o tabelare încrucișată pentru a determina orice diferențe semnificative între variabile, pentru care a fost utilizat pachetul statistic pentru științe sociale (SPSS) cu nivelul de semnificație setat la a = 0,05.

Analiza datelor în acest studiu a constat în două faze. În Faza 1, au fost calculate statistici descriptive precum media și abaterea standard (vezi Tabelul 4) pentru a măsura răspândirea valorilor în distribuția notelor finale. Media și abaterea standard pentru notele finale între 92-100 au fost 1,31 și, respectiv, 467; intre 83-91 au fost 1,46 si.502; intre 73-82 au fost 1,45 si.504; și note finale între 72 și mai jos

Tabelul 4. Statistici descriptive pentru notele finale

Note finale	N	Medie	Std. Abatere
92 - 100	89	1.31	.467
83 - 91	78	1,46	.502
73 - 82	44	1.45	.504
72 și mai jos	82	1,46	.502
Total	293	1.42	.494

au fost 1.46 si.502. În fiecare caz, notele finale obținute au fost grupate în jurul valorii medii.

În plus, statisticile descriptive au oferit o defalcare a notelor finale în funcție de metoda de livrare. Figura 1 ilustrează performanța studenților în formatul e-learning, cu 23% din populația de studiu obținând note finale între 92-100; 29,5% câștigă între 83-91; 16,4% câștigă între 73-82; și 31,1% obțin o notă finală de 72 și mai jos.

Figura 2 prezintă performanța studenților în format tradițional, cu 35,7% din populația de studiu obținând o notă finală între 92-100; 24,6% câștigă 83-91; 14% câștigă între 73-82; și 25,7% obțin o notă finală de 72 și mai jos.

În a doua fază a analizei datelor, a fost calculată o tabelare încrucișată a frecvențelor categoriilor pentru a determina dacă există o corelație între notele finale și metoda de livrare. A fost efectuat un test Chi-Pătrat pentru a obține o măsură a semnificației statistice cu nivelul de semnificație setat la a=0,05. Testul Chi-Pătrat indică faptul că p>.05 (.141) și nu poate fi considerat semnificativ (vezi Tabelul 5). În consecință, concluzionăm că nu există suficiente dovezi pentru a afirma că există o relație între notele finale și metoda de livrare.

În rezumat, acest studiu a căutat să determine dacă performanța elevilor diferă în funcție de

Figure 1. Student performance in e-learning format

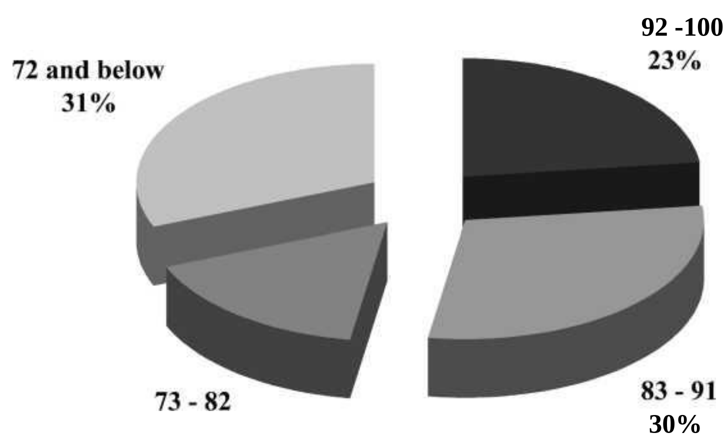
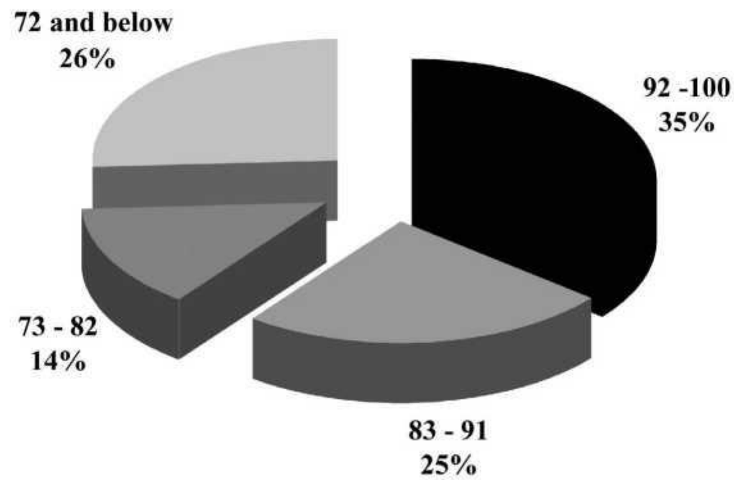


Figure 2. Student performance in traditional format



Tabelul 5. Testul chi-pătrat al metodei de livrare

	Valoare	df	Asimp. Sig.
Pearson Chi-Pătrat	5,458 "	3	.141
Raportul de probabilitate	5.565	3	.135
Asociere liniară cu liniară	3.383	1	.066
N de cazuri valide	293		

o. 0 celule (.0%) au un număr așteptat mai mic de 5. Numărul minim așteptat este 18,32.

metoda de livrare (e-learning și tradițional pentru covoare). Constatările au arătat că metoda de livrare nu a afectat performanțele elevilor. Asemănător cu constatările acestui studiu, literatura revizuită relevă o predominanță a -diferențelor nesemnificative găsite între cele două moduri de livrare.

LIMITAȚII DE STUDIU

Ca și în cazul oricărei cercetări, în special în domeniul educației on-line, au existat o serie de limitări care pot afecta acest studiu; în consecință, este necesară prudență la interpretarea constatărilor. În timp ce acest studiu oferă cercetări asupra unei populații care este subreprezentată în literatură, el dă loc, de asemenea, primei limitări în concentrarea exclusiv asupra participanților care frecventează instituțiile care deservesc minoritățile, fără date comparative de la instituțiile care deservesc majoritatea. A doua limitare se referă la notele finale, astfel cum sunt influențate de standardele instituționale, care pot fi în contradicție cu articularea studiului curent a notelor finale, ca măsură a măsurii în care studentul respectă cu succes cerințele academice stabilite de consiliul de rege al universității.

Cursurile utilizate pentru acest studiu au fost legate de afaceri, ceea ce abordează a treia limitare care încadrează presupunerea că nu toate disciplinele au cursuri care sunt compatibile cu modul de livrare e-learning în ceea ce privește conținutul și subiectul. În cele din urmă, cursurile e-learning au fost create și livrate folosind Blackboard. Până în prezent, există un număr semnificativ de platforme de învățare managerială care oferă o serie de instrumente de colaborare online; prin urmare, ar trebui să se exercite prudență în generalizarea constatărilor referitoare la diferite platforme de e-learning.

LECȚII ÎNVĂȚATE

Academicienii, cercetătorii și practicienii din întreaga lume au învățat lecții valoroase despre

ceea ce funcționează și ce nu funcționează pentru educația online. După cum este descris în discuțiile din acest capitol, au existat mai multe provocări în dezvoltarea și proiectarea cursurilor online. Aceste provocări și lecții învățate pot fi rezumate după cum urmează:

- Există o preocupare continuă cu privire la abandonul studenților de la cursurile online. Cercetătorii au citat abilitățile tehnologice slabe, lipsa de autodisciplină și motivație și interacțiunea minimă între și între studenți și profesori ca motive pentru ratele ridicate de uzură. După cum sa menționat anterior, un număr disproporționat de studenți fie s-au retras, fie nu au finalizat temele de curs în formatul e-learning. În acest sens, este important să se dezvolte o comunitate de învățare cu interacțiune, colaborare și -implicare semnificative. Utilizarea instrumentelor de comunicare asincronă și sincronă ar trebui utilizată pentru a asigura niveluri suficiente de interacțiune.
- O problemă mai solicitantă cu educația online este modul de proiectare și de a oferi conținut. Studiul actual nu a reușit să furnizeze conținut folosind instrumente sincrone care promovează comunicarea simultan; prelegerile au fost doar create în PowerPoint și postate online pentru ca studenții să le poată vizualiza după convenția lor, reducând cursurile online la discuții și forumuri simple. Pentru a corecta această problemă, utilizarea streaming audio și video cuplată cu prezentări PowerPoint precum și conferințe web este recomandată nu numai pentru a promova interacțiunea simultan, ci și pentru a promova un mediu online asemănător sălii de clasă tradiționale.
- Abordarea centrată pe instructor a fost utilizată în anul 2 și 3 al acestui studiu ca mijloc de control al activităților de curs și a participării studenților și de diseminare a informațiilor . Flexibilitatea a fost menționată drept unul dintre avantajele predominante ale cursurilor online. În aceeași măsură, studenții au flexibilitatea de a finaliza sarcinile după convenția lor, cu opțiunea de a lucra înainte. Cu toate acestea, pentru a permite studenților să lucreze pe îndelete și înainte, tot materialul de curs ar trebui să fie finalizat și postat pe site-ul web la începutul cursului, necesitând proiectare și dezvoltare inițială, nu dezvoltare pe măsură ce cursul progresează.
- Instructorul a notat în mod repetat că studenții foloseau cartea pentru a căuta răspunsuri la chestionare. Pentru a evita problema înșelăciunii, examenele online trebuie să cuprindă întrebări structurate sau alte metode de evaluare care reprezintă activitate intelectuală care impun studenților să aplice, să analizeze, să sintetizeze și/sau să evalueze conceptele pe care le-au învățat, mai degrabă decât regurgitarea simplei amintiri sau recunoaștere a faptelor. (Krathwohl, Bloom & Masia (1973).

CONCLUZIE

Studiul actual și-a propus să evalueze performanța academică a studenților atât în formatul tradițional, cât și în cel e-learning. Rezultatele, deși sunt în concordanță cu predominanța literaturii curente analizate, indică faptul că formatul de e-learning oferă flexibilitate fără pierderi de performanță.

Sondajul Sloan din 2003 privind învățarea online a chestionat liderii academicieni... și le-a cerut să compare rezultatele învățării online cu cele ale instruirii față în față; majoritatea a spus că sunt egali. (Roach, 2003, p. 1).

Din cercetările predominante, putem concluziona că utilizarea Internetului și a World Wide Web pentru a contribui la dezvoltarea

cursurilor bazate pe web este o tendință în creștere care nu poate trece neobservată (Rungtusamatam et al, 2004; Simonson, 2006;

Fornaciari şi Forte, 1999). Datele adunate în acest studiu pot informa planificarea și implementarea viitoare a instruirii online. Deși diferențele semnificative de performanță nu au fost raportate în general în studiile revizuite, există multe provocări de depășit dacă dorim să facem din e-learning o experiență plină de satisfacții.

REFERINȚE

Ali, A. și Elfessi, A. (2004). Examinarea performanței elevilor și a atitudinilor față de utilizarea tehnologiei informației într-un cadru virtual și convențional. *Jurnalul de învățare interactivă online, 2* (3), 1-9.

Alldredge, J., & Som, N. (2002). Compararea materialelor educaționale multimedia utilizate într-un curs introductiv în metoda statisticii. *Lucrările celei de-a șasea Conferințe Internaționale privind Predarea Statisticii.* Țările de Jos: Institutul Internațional de Statistică.

ANTA. (2003). *Ce este învățarea flexibilă? cadru flexibil de învățare australian* . Preluat de la http://flexiblelearning .net.au/ aboutuswhatisfl .htm

Backroad Connections Pty Ltd. (2003). *Definițiile termenilor cheie utilizați în e-learning (versiunea 1.00).* Seria de ghiduri rapide a cadrului de învățare flexibil australian, Autoritatea Națională de Formare din Australia. Preluat de la http://flexiblelearning . net.au/guides/keyterms.pdf

Best, J. și Kahn, J. (1998). *Cercetarea în educație* (al VIII -lea ed.). Needham Heights, MA: Allyn și Bacon.

Buchanan, E., Brown, M., Casanova, J., Wolfram, D., & Xie, H. (2000). Instruire bazată pe web și tradițional: un studiu sistematic al percepțiilor studenților și instructorilor dintr-un - program absolvent MLIS. *Teaching with Technology Today, 7* (1), 1-3. Carbonaro, M., Dawber, T. și Arav, I. (2006). O comparație a performanței studenților în condiții cu normă întreagă și cu fracțiune de normă și online într-un curs de microbiologie asistență medicală de licență. *Journal of Distance Education, 21* (1), 51-61.

Carey, J. (2001). Rezultate efective ale studenților: o comparație a modurilor de livrare online și față în față. *DEOSNEWS, 11(9),* 1-19.

Connolly, T., MacArthur, E., Stansfield, M. și McLellan, E. (2007). Un studiu cvasi-experimental a trei cursuri de învățare online în informatică. *Computers & Education, 49(2),* 345-359. doi:10.1016/j.compedu.2005.09.001

Corey, S. (1953). *Cercetare-acțiune pentru îmbunătățirea practicilor școlare.* New York: Teachers College Press.

Ellis, R., Goodyear, P., Prosser, M., & O'Hara, A. (2006). Cum și ce învață studenții prin discuții online și față în față: concepții, intenții și abordări. *Journal of Computer Assisted Learning, 22* (4), 244-256. doi:10.1111/j.1365-2729.2006.00173.x

Fields, P., & Collins, P. (2005). O evaluare a performanței studenților într-un curs introductiv de statistică hibrid. *Lucrările celei de-a 55- [a] sesiuni, Institutul Internațional de Statistică* .

Fornaciari, C., & Forte, M. (1999). Învățământul la distanță ca strategie: cum poate concura școala dvs. ? *Journal of Management Education, 23* (6), 703-719. doi:10.1177/105256299902300608

Gagne, M. și Shepherd, M. (2001). O comparație între o clasă tradițională de absolvenți de contabilitate la distanță. *Jurnalul, 28(9),* 58-65.

Hilton, S. și Christensen, H. (2002). Evaluarea impactului prelegerilor multimedia asupra învățării și atitudinilor elevilor. *Actele celei de-a șasea Conferințe Internaționale privind Predarea*

Statisticii . Țările de Jos: Institutul Internațional de Statistică. Hoban, G., Neu, B., & Castle, S. (2002). *Ca evaluare a învățării elevilor într-un program online de administrare educațională.* Lucrare prezentată la reuniunea anuală a Asociației Americane de Cercetare în Educație (AERA), New Orleans, Louisiana .

Johnson, S., & Aragon, S. (2003). Un cadru de strategie de instruire pentru mediile de învățare online . *Noi direcții pentru adulți și educație continuă, 100,* 31-43. doi:10.1002/ace.117

Keegan, D. (1988). Despre definirea învățământului la distanță . În D. Sewart, D. Keegan & B. Holmberg (Eds.), *Educație la distanță: Perspective internaționale* (pp. 6-33). Londra/New York: Routledge.

Krathwohl, D., Bloom, B., & Masia, B. (1973). *Taxonomia obiectivelor educaționale. Clasificarea obiectivelor educaționale. Manual II: Domeniul afectiv.* New York: David McKay Co., Inc.

McFarland, D. și Hamilton, D. (2005). Factori care afectează performanța și satisfacția studenților: predarea cursurilor online vs. tradițională. *Journal of Computer Information Systems, 46(2),* 25-32.

McFarland, K., & Stansell, J. (1993). Perspective istorice. În L. Patterson, C. Santa, C. Short & K. Smith (Eds.), *Profesorii sunt cercetători: Reflecție și acțiune.* Newark, DE: Asociația Internațională de Lectură.

McLaren, C. (2004). O comparație a persistenței și performanței studenților în experiențele de afaceri online și în sală de clasă. *The Decision - Journal of Innovative Education, 2* (1), 1-10. doi:10.1111/j.0011-7315.2004.00015.x

Nofke, S., & Stevenson, R. (Eds.). (1995). Cercetarea acțiunii *educaționale : Devenirea practic critică.* New York: Teachers College Press.

Paulsen, M. (2002). *Sisteme educaționale online: termeni de discuții și definiții.* Educație la distanță NKI. Preluat de pe http://home .nettskolen. com/~morten

Roach, R. (2003). Sondajul spune că învățarea online este egală cu predarea la clasă. *Black Issues in Higher Education, 20* (16), 44.

Rungtusanatham, N., Ellram, L., Siferd, S., & Salik, S. (2004). Spre o tipologie a educației în afaceri în era Internetului. *Decision Sciences Journal of Innovative Education, 2* (2), 101-120. doi:10.1111/j.1540-4609.2004.00040.x

Sapp, D. și Simon, J. (2005). Compararea notelor la cursurile de scris online și față în față: - responsabilitate interpersonală și angajament instituțional. *Computers and Composition , 22* (4), 471-489. doi:10.1016/j.compcom.2005.08.005

Stansfield, M., McLellan, E. și Connolly, T (2004). Îmbunătățirea performanței elevilor în învățarea online și predarea tradițională față în față. *Journal of Information Technology Education , 3,* 173-188.

Ury, G. (2004). Un studiu longitudinal care compară performanța studenților de licență la cursurile tradiționale cu performanța în livrarea cursurilor online. *Proc ISECON,* 21, 1-7.

Vrasidas, C., & McIsaac, M. (2000). Principii de pedagogie și evaluare pentru învățarea bazată pe web. *Educational Media International, 37(2),* 105-112. doi:10.1080/095239800410405

Watts, H. (1985). Când profesorii sunt cercetători, predarea se îmbunătățește. *Journal of Staff Development, 6(2),* 118-127.

Zhang, J. (2002). Predarea statisticilor online: experiența și gândurile noastre. *Actele celei de-a șasea Conferințe Internaționale privind Predarea Statisticii* . Țările de Jos: Institutul Internațional de Statistică.

Această lucrare a fost publicată anterior în Comparative Blended Learning Practices and Environments, editată de Eugenia

Capitolul 45
de învățare în secolul 21 pentru succesul IMM-urilor:
maximizarea instrumentelor tehnologice și învățarea pe tot parcursul vieții pentru inovare și impact

Kathleen P. King
Universitatea din Florida de Sud, SUA

John J Foley III
Citigroup, SUA

ABSTRACT

Acest capitol îi informează pe proprietarii, dezvoltatorii, consultanții și cadrele universitare de IMM-uri (întreprinderi mici și mijlocii) despre motivele, mijloacele și posibilitățile oferite de tehnologia secolului 21 pentru a ajuta IMM-urile să își îmbunătățească eficiența operațională și să descopere strategii de marketing mai eficiente pentru produsele și serviciile lor. Odată cu dezvoltarea rapidă și integrarea pe scară largă a tehnologiilor bazate pe web în domeniile de comunicare, marketing, comerț electronic și formare, IMM-urile pot beneficia foarte mult prin utilizarea acestor instrumente ieftine în avantajul lor. În mod obișnuit, IMM-urile subutiliza oportunitățile de a-și spori eficiența utilizând sisteme e-Business mai complexe și, în acest fel, își dezvoltă talentele forței de muncă pentru inovare și succes. Această subutilizare nu se datorează doar necunoașterii capacităților tehnologice, ci și din cauza lipsei de expunere la formarea în leadership și dezvoltare HR . Cunoașterea nevoii de a învăța trebuie să fie o bază solidă înainte ca dezvoltarea tehnologică să poată urma. Acest capitol oferă o sinteză a cercetării și literaturii din mai multe domenii conexe, dar rareori conectate - inclusiv teoria organizațională, leadership, dezvoltarea și învățarea adulților, învățarea secolului 21, învățarea la distanță și managementul resurselor umane. În dezvoltarea acestui capitol, autorii încearcă să comunice nevoia ca IMM-urile să dezvolte atât leadership, cât și dezvoltări de programe tehnologice pentru a implementa schimbările necesare pentru a concura pe o piață care reflectă schimbări rapide și informații imperfecte.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch045

INTRODUCERE

Odată cu marea proliferare și adoptarea socială a instrumentelor de comunicare bazate pe web, a platformelor de comerț electronic și a învățământului la distanță, IMM-urile se află într-o poziție privilegiată pentru a-și extinde domeniul de activitate, a crește scalabilitatea, a cultiva inovația și a-și spori marja de profit. Cu toate acestea, după cum relevă literatura de specialitate, majoritatea IMM-urilor nu știu cum să utilizeze platformele de e-Business și nici nu sunt conștienți de diferitele forme de educație disponibile pentru a deveni competente în acest media. Acest capitol definește dimensiunile actuale ale a ceea ce este e-Business, ce oferă IMM-urilor și strategiile de evaluare și posibilă implementare. Mai mult, capitolul documentează problemele și tendințele actuale cu privire la modul în care IMM-urile folosesc sau nu potențialul e-Business și care sunt obstacolele în calea învățării și implementării acestor schimbări. În plus, discuția include o trecere în revistă a limitărilor și riscurilor importante pe care IMM-urile le pot analiza în timp ce cântăresc aceste oportunități organizaționale strategice substanțiale. Capitolul se încheie cu o imagine de ansamblu asupra nivelului macro al oportunităților și recomandări de acțiune.

În abordarea opțiunilor și strategiilor pentru a încuraja adoptarea de către IMM-uri a tehnologiei e-Business, ne vom baza pe literatura despre dezvoltarea resurselor umane, managementul afacerilor, teoria organizațională, leadership, dezvoltarea adulților, învățarea adulților, învățarea secolului XXI și învățarea la distanță . În mod specific, capitolul definește o epistemologie de afaceri pentru combinația adecvată de cunoștințe electronice și viziune care sunt relevante pentru IMM-urile care dezvoltă o platformă de e-Business. Concentrarea capitolului culminează cu soluții propuse pentru a încuraja IMM-urile de vârstă să accepte schimbarea electronică și un apel pentru cercetări direcționate viitoare în această provocare de

Definitions

afaceri. Capitolul începe prin a clarifica tipurile de e-Business și definițiile acestora, care sunt esențiale în centrul discuției.

În orice discuție despre concepte emergente și în evoluție precum e-Business, este întotdeauna benefic să definiți termenii folosiți. Prin urmare, această secțiune definește tipurile de e-Business deosebit de relevante pentru acest capitol. În revizuirea dosarului academic, nomenclatura uniformă pentru a descrie diferitele tipuri și platforme de e-Business nu a fost încă normalizată; cu toate acestea, pentru scopurile noastre:

E-Business este termenul umbrelă pentru toate utilizările rețelelor electronice inter-companie pentru a se conecta la sisteme intra- și inter-companie, unde utilizarea acelor rețele și software este pentru a organiza și tranzacționa activități de afaceri în spațiul cibernetic (Brown & Lockett, 2004, p.1; Wu & Hisa 2009, p. 95).

Comerțul electronic este cel mai simplu subset al afacerii electronice și se referă la utilizarea internetului pentru a comanda și a plăti produse sau servicii, plus activități generale de e-mail (Wu & Hisa 2009, p. 96). Majoritatea IMM-urilor (precum multe persoane) folosesc deja aceste abilități de bază pentru a comunica și a comanda bunuri. Cercetările privind adoptarea de către IMM-uri a e-Business au arătat că IMM-urile sunt bine cu aplicațiile de e-mail/comerț electronic (tehnologie scăzută până la medie), dar au foarte puțină implicare în aplicații extrem de complexe (Brown & Lockett, 2004, p. 1). Majoritatea definițiilor e-Business exclud comerțul electronic din măsurătorile lor de adoptare a soluțiilor de e-Business.

E-Marketplaces , cunoscute și sub denumirea de rețele inter-organizaționale (ION), utilizează internetul pentru a permite dezvoltarea multor modele de e-business, ceea ce are ca rezultat agregarea IMM-urilor prin intermediul ION. Aceste ION-uri formează o rețea de

schimburi de IMM-uri care reflectă elemente de cooperare și competiție și variază sub forma autonomiei rețelei versus dependență, pe baza nevoilor specifice, încrederii și cerințelor de control cerute fiecărei rețele individuale de IMM-uri. Agregările în aceste ION-uri pot varia de la rețele sociale la integrare formală (Brown & Lockett, 2004, p. 2-3).

Un exemplu de primă agregare ar fi o rețea socială din industrie care a folosit bloguri (site-uri web care sunt ușor de actualizat și permit -postarea comentariilor), forumuri (zone de discuții online), wiki-uri (site-uri web colaborative care permit editarea documentelor de mai multe părți), etc. pentru ca membrii să comunice și să-și împărtășească experiența în chestiuni comerciale nuanțate. Aceste agregări servesc două scopuri, pun la dispoziția tuturor IMM-urilor dintr-un anumit domeniu expertiza din domeniu (în loc să aibă o expertiză care locuiește numai cu concurenți mai mari), iar aceste forumuri permit IMM-urilor individuale să își facă publicitate cunoștințelor și experienței.

Un exemplu de site-uri formale de agregare ar fi cele în care membrii pot:

- achiziționați consumabile dintr-un catalog agregat de industrie,
- subcontractează părți din volumul lor de muncă către concurenți care au în prezent capacitate în exces
- accesați site-uri web din industrie care au liste de produse cu comparații de preț
- industria de acces a dezvoltat sisteme de urmărire back-office pentru facturare, salarizare etc.

E-Mobile extinde e-Business la dispozitive de calcul mobile. Rețelele Wi-Fi și rețelele LAN Bluetooth® au permis dispozitivelor mobile să se conecteze cu ușurință la rețelele locale ale întreprinderilor și la internet. Această tehnologie le-a permis angajaților mobili să-și mărească gama de activități și conectivitate pentru a le permite să-și servească clienții în timp ce sunt în tranzit sau la alte întâlniri de afaceri. Această extensie a conectivității oferă angajaților flexibilitate, receptivitate și eficiență atunci când nu sunt la birou (Sairamech, Goh, Stanoi, Padmanabhan și Li, 2004, p. 651).

FUNDAL

De ce trebuie IMM-urile să maximizeze oportunitățile de învățare din secolul 21?

Într-o lume perfectă în care IMM-urile au același acces la cunoștințe, resurse financiare și umane și dețin aceeași perspicacitate pentru marketing ca și marile corporații, formarea de agregate de IMM-uri și utilizarea avansată a aplicațiilor e-Business ar reflecta evoluțiile altor practici corporative. Formarea ION pentru a avansa eforturile de vânzări și pentru eficiența costurilor s-ar dezvolta liniar. Pentru aceste IMM-uri care adoptă piețe electronice, cauza celebră pentru formarea ION-URILOR în modelele de e-Business ar fi integrarea furnizorilor, distribuitorilor, furnizorilor de servicii și clienților. Aceste agregari ar asigura o comunicare mai bună cu fiecare parte și ar spori tranzacțiile comerciale prin internet pentru a produce servicii cu valoare adăugată/eficiență pentru ei înșiși și pentru clienții lor.

Astfel de rețele de e-business nu s-ar forma doar în eterul internetului. IMM-urile motivate s-ar conecta prin intermediari generali și rețele vizate de IMM-uri. Aceste ION-uri s-ar consolida pe măsură ce IMM-urile individuale se conectează între ele în cadrul structurii furnizate de acești intermediari. Exemple de rețele intermediare e-Business sunt bCentral (Microsoft®), NetBusiness (Netscape™, etc), BizProlink și Achilles, 2002. Aceste platforme -oferă rețele software gazdă pentru IMM-uri și ar servi, de asemenea, ca un portal pentru aplicații electronice mai complexe prin intermediul

serviciilor de consultanță (Brown & Lockett, 2004, p. 2004).

Pe baza acestor definiții fundamentale ale diferitelor tipuri de e-Business, secțiunea următoare descrie aplicațiile actuale ale e-Business astăzi. Pe baza unei revizuiri a literaturii de specialitate, practicile sunt analizate pentru tendințe și teme relevante pentru IMM-uri.

Lumea reală: utilizarea e-business de către IMM-uri Circa 2010

Pe baza analizei și analizei literaturii de specialitate, singurele IMM-uri care s-au angajat pe deplin în aplicații extrem de complexe sunt cele care sunt încorporate într-o rețea de clienți sau de furnizori și li s-a cerut să respecte cele mai bune practici de aplicații e-Business ale acestor companii mai mari (Xu, Rohatgi & Duan, 2007, p. 83). De fapt, ei au fost forțați să adopte din cauza poziției lor captive într-un lanț vertical de e-Business. De asemenea, rețeaua care a forțat conformitatea ar fi avut și expertiza pentru a ghida aceste IMM-uri prin faza de adoptare.

Pe măsură ce aplicațiile e-Business devin mai complexe, majoritatea IMM-urilor independente încetinesc adoptarea acestei tehnologii. Academicienii și factorii de decizie politici au presupus că, pe măsură ce organizațiile mari - implementau practici electronice, acestea se vor scurge în jos pentru a influența practicile IMM-urilor. Acest lucru nu s-a întâmplat. Nivelul ridicat de complexitate a aplicațiilor a avut un impact negativ asupra deciziilor de adoptare a IMM-urilor (Brown & Lockett, 2004, p. 1).

Cercetătorii cu privire la această întrebare privind adopția au speculat că factorii critici interni și externi care ar influența dacă un IMM ar adopta soluții complexe de e-Business s-ar reduce fie la bariere în calea adopției, fie la facilitatori pentru adoptare . Ei au speculat că aceste considerații s-ar încadra în 3 categorii: beneficii percepute specifice, pregătirea/resursele organizaționale și presiunile externe de adoptat (Levy, Powell & Wor rell, 2005 p. 2). Cu toate acestea, acești factori general acceptați nu au inclus o revizuire a complexității aplicațiilor e-Business, care pare să aibă o corelație ridicată cu motivul pentru care IMM-urile întârzie în adoptarea aplicațiilor complexe de e-Business.

Sponsorii guvernamentali ai inițiativelor de e-Business și mediul academic au căutat o explicație mai granulară decât un simplu efect de scurgere mare până la mic și și-au extins considerentele. O explicație mai nuanțată implică relația dintre trei bariere în calea adoptării de către IMM-uri a e-Business complexe: accesul la educație/informație, resurse financiare și umane și formarea angajaților.

O modalitate de a descrie și de a înțelege mai bine relațiile dintre aceste concepte este ilustrată în Figura 1. La cele mai simple niveluri de e-Business,

Figura 1. Efectul complexității aplicației electronice asupra adoptării IMM-urilor

complexității aplicației electronice
asupra adoptării IMM-urilor

Beneficiul perceput de către IMM-uri	Comerț electronic (Complexitate scăzută)	E-marketplace (Complexitate ridicată)
Costuri organizatorice:		
Conștientizarea educațională	Da	Beneficiu necunoscut în mod obișnuit
Nevoia de resurse suplimentare	Scăzut, am nevoie doar de PC	Ridicat
	Proprietarii sunt conștienți	Proprietarii nu percep valoare
Nevoia de antrenament	Nici unul	Angajati mai specializati
	Angajații deja pregătiți	Antrenament semnificativ



Rata de adoptare de către IMM-uri	Ridic at	Scăz ut

Proprietarii și angajații de IMM-uri sunt autoformați - din experiențele lor personale cu e-mail, cumpărături online etc. Pe măsură ce complexitatea crește, proprietarii de IMM-uri sunt mai puțin conștienți de beneficiile electronice și sunt mai constrânși de resursele limitate (financiare și personal) și sunt mai puțin dispuși să ofere formare oficială angajaților lor.

Cereri la IMM-uri

Au existat multe studii cu privire la problemele care afectează adoptarea IMM-urilor, cele mai multe indică efectele limitative ale celor trei bariere enumerate mai sus; educarea proprietarilor de IMM-uri cu privire la beneficiile și aplicabilitatea soluțiilor de e-Business pentru firmele lor, limitările de finanțare și personalul disponibil și ignorarea faptului că există programe de formare a angajaților pentru aplicațiile de e-Business. Am selectat cu atenție șase dintre aceste studii ca fiind reprezentative pentru problemele dominante analizate.

Primul studiu a examinat aspecte mai evidente, practice, ale acestor bariere. Fără a intelectualiza factorii, Xu, Rohatgi și Duan (2007) au relevat că dezvoltarea și implementarea tehnologiei e-Business de către IMM-uri tinde să se concentreze doar pe beneficii pe termen scurt (economii operaționale etc.) în detrimentul planificării strategice pe termen lung . Această deplasare de la planificarea pe termen lung este cel mai probabil cauzată de resursele financiare limitate și de capacitatea angajaților la majoritatea IMM-urilor, ceea ce are un impact asupra capacității de a finanța și de a oferi formare din cauza constrângerilor limitative. La nivelurile de bază ale e-Business, cum ar fi e-mailul și comanda de consumabile, angajații învață singuri cum să folosească sistemele - este ușor. Cu toate acestea, cu cât aplicația este mai complexă, cu atât este mai puțin probabil ca angajații să se antreneze singuri, iar constrângerile financiare împiedică formarea formală de management a acestor angajați. Prin urmare, aplicațiile avansate sunt ignorate (Xu, Rohatgi și Duan, 2007, pp. 82-85).

Într-un studiu concomitent, ratele relativ scăzute de adoptare de către IMM-uri a aplicațiilor e-Business se referă la o lipsă de competență e-Business și o lipsă de formare (Eikebrokk & Olsen, 2009. Lipsa de timp și resurse în cadrul IMM-urilor și o ignoranță generală a formării disponibile sunt văzute ca principalele bariere în calea adoptării ekk și organizaționale). Jeon, Han și Lee au efectuat un alt studiu în Coreea de Sud în 2006, care a demonstrat că cei mai critici determinanți ai adoptării e-Business de către IMM-uri au fost viziunea și sprijinul CEO-ului și diseminarea de informații care arată relevanța pentru afaceri a aplicațiilor e-Business, precum și accesul la programe de formare promovate corespunzător (Jeon, Han, & Lee, pp.

Un studiu de afaceri canadian, Canadian e - Business Initiative (2003), a identificat o barieră în calea adoptării de către IMM-uri a e-Business ca fiind lipsa de expertiză tehnică pe piața canadiană. Universitățile produc specialiști IT care sunt instruiți pentru nevoile companiilor Fortune 1000. Întrucât IMM-urile au nevoie de la fel de multă planificare de afaceri ca și dezvoltare tehnică, absolvenții IT singuri nu le sunt foarte folositori. IMM-urile au nevoie de angajați sau consultanți care pot proiecta și implementa sisteme e-Solution la cheie (Canadian e-Business Initiative, 2003, pp. 10-11). Acest lucru necesită specialiști care să evalueze procedurile manuale existente ale unui IMM în vederea reproiectării, să caute să identifice potențialele de vânzări și economii din platformele de e-Business, să proiecteze tehnologia, să formeze angajații și să implementeze noul proces. În prezent, aceste tipuri de specialiști nu sunt pregătiți la universități.

Într-un raport ulterior sponsorizat de companiile canadiene, s-a constatat că adoptarea de către IMM-uri a soluțiilor de e-Business este în stagnare (Canadian e-Business Initiative, 2004).

În timp ce majoritatea IMM-urilor au adoptat comerțul electronic, majoritatea nu au adoptat soluțiile integrate mai dificile . Acest raport a constatat, de asemenea, că majoritatea IMM-urilor nu înțeleg cum le poate ajuta e-Business, nu au capacitatea internă de a implementa și că calitatea consultanților externi care ajută la planificare și instruire a fost neuniformă. O altă preocupare cu privire la acest ultim punct a fost faptul că proprietarii de IMM-uri au considerat că nu există surse coordonate sau de încredere de informare și formare.

Un alt studiu care a intervievat proprietarii IMM-urilor a constatat că majoritatea directorilor cred că ar trebui să urmărească soluții de e-Business, dar că au avut preocupări cu privire la constrângerile tehnice și de resurse umane (Ihlstrom & Nisson, 2003). În mod specific , a existat o lipsă de cunoștințe despre subiect în cadrul organizației lor și, dacă cineva avea anumite cunoștințe electronice, era prea ocupat cu alte responsabilități de lucru pentru a fi realocat dezvoltării programului (Ihlstrom & Nisson, 2003, p. 221).

În Figura 2, concluziile studiilor de mai sus cu privire la aspectele legate de adoptarea unor aplicații mai complexe e-marketplace sunt diagramate din perspectiva proprietarilor de IMM-uri. Educația pentru abordarea acestor concepții greșite este esențială dacă IMM-urile doresc să adopte e-Business, iar gradul acestei educații va depinde de percepția proprietarilor de IMM-uri cu privire la utilitatea e-Business pentru operațiunile lor. Odată ce concepțiile greșite ale proprietarilor sunt abordate și planurile de e-Business sunt concepute, instruirea tehnică poate aborda competențele angajaților.

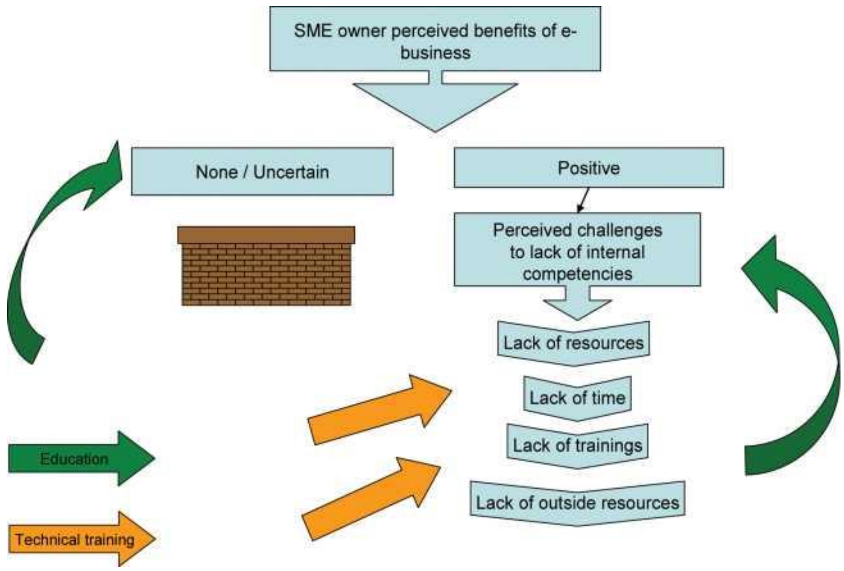
După cum se poate observa în această diagramă, educația proprietarilor de IMM-uri cu privire la capacitățile aplicațiilor e-marketplace începe la un nivel de bază dacă proprietarii nu au nicio valoare percepută în soluțiile e-Business. Dacă au o percepție pozitivă, atunci procesul educațional s-ar concentra pe concepțiile lor greșite cu privire la costuri, lipsa suportului și economiile asociate cu aplicațiile electronice. Pregătirea tehnică va continua odată ce concepțiile greșite au fost remediate.

Înțelegerea practicii, tendințelor și provocărilor actuale ale e-Business astăzi oferă contextul pentru continuarea discuțiilor noastre. Cu toate acestea, un alt element critic este cadrul teoretic. Următoarea secțiune descrie - fundamentul teoretic care ghidează discuția noastră.

FUNDAMENTARE TEORETICĂ SINTETIZATĂ

Introducerea e-Business la IMM-uri nu se referă doar la un plan de e-Business, consultări și formare. Procesul este dezvoltat în cadrul unei înțelegeri teoretice a abilităților de conducere, management și învățarea centrată pe adulți (angajați) . Ca atare, literatura poate lumina

Figure 2. Owners 'perceptions of barriers to SME e-marketplace adoption



principiile, strategiile și modelele importante de abordare a schimbărilor organizaționale, nevoilor de formare, problemelor de performanță umană și nevoilor de dezvoltare a resurselor umane pentru procesul nostru de e-Business pentru IMM-uri.

Leadership și Teoria Organizațională

Datorită însăși naturii IMM-urilor, conducerea are un impact vast asupra climatului și viziunii organizaționale. Pe baza analizei noastre a literaturii actuale, este de așteptat ca liderii IMM-urilor să aibă, de asemenea, un impact vast asupra opțiunilor, nivelului de confort și implementării e-Business. În timp ce teoriile leadershipului au variat foarte mult de-a lungul secolelor, tendințele actuale sunt că liderii vor adopta, de obicei, stiluri care sunt congruente cu stilul lor de personalitate și abilitățile sociale (Kouzes & Posner, 2007). Acestea fiind spuse, conducerea a fost, de asemenea, încurajată să realizeze că diferitele misiuni, situații și circumscripții necesită strategii și abordări de comunicare diferite. Capacitatea de a citi semnele domeniului economic, politic și organizațional se află în fruntea listei de abilități cerute de liderii IMM-urilor de succes și antreprenorii din organizațiile de orice dimensiune (Tapscott & Williams, 2006).

Dezvoltarea Resurselor Umane

Concomitent, teoria organizațională - demonstrează că, în timp ce structura organizațională poate fi stabilită și organizată identic, liderul „A" și liderul „B" pot crea climate organizaționale complet diferite, fără a schimba structura. Combinația dintre climatul și structura organizațională nu poate fi ignorată, deoarece oricare dintre ele este insuficientă pentru a caracteriza dinamica și mediul unei organizații specifice. De fapt, în IMM-uri impactul liderului asupra climei este amplificat din cauza numărului mai mic de personal, a interacțiunii mai mari între rânduri și a nevoilor de formare încrucișată (Yorks, 2005). Atunci când oamenii îndeplinesc mai multe roluri într-un IMM, ei lucrează în departamente și sectoare ale organizațiilor pe care nu le vor întâlni altfel (Enriquez, 2001). Comunicarea interpersonală mai mare oferă oportunități abundente de a influența și de a crea climatul IMM-urilor (Caffarella, 2001). La fel ca un olar cu lut, CEO-ul poate avea o interacțiune directă cu procente mari de angajați și poate controla personal livrarea viziunii, intențiilor, favoarea și defavorizarea și preferințele de conducere, modelând astfel climatul IMM-ului său (Kouzes & Posner, 2007).

Managementul afacerilor

Literatura despre managementul afacerilor oferă mai multe perspective inteligente care se referă la întrebarea și nevoia noastră. În mod specific, practica curentă include managementul global al proiectelor care implementează cu succes procese la nivel de companie , de la dezvoltarea produselor și serviciilor până la serviciul pentru clienți (Ahoy, 2008; Feigenbaum & Feigenbaum, 2009; Tapscott & Williams, 2001). Elementele fundamentale care cuprind această nevoie se găsesc în capacitatea de a proiecta și implementa luarea deciziilor bazate pe date, evaluarea comparativă și o mai mare responsabilitate. Accentul pe luarea deciziilor bazate pe date și evaluarea comparativă oferă o bază pentru a ghida IMM-urile să documenteze, să cuantifice și să evalueze costul de a face afaceri prin intermediul platformelor neautomatizate și e-Business. Oferă urgență pentru analiza cost-beneficiu și rentabilitatea investiției (ROI) în majoritatea proceselor de luare a deciziilor, care pot ghida CEO-ul și conducerea în măsura în care doresc ca aceste informații să conducă organizația lor.

În economiile globale care creează mai multe posibilități de incertitudine fiscală (ASTD, 2009), astfel de evaluări devin factori determinanți majori ai luării deciziilor bazate pe date în timp real, mai degrabă decât doar proiecții și așteptări

(ASTD și Booz Allen Hamilton, 2009). Cu toate acestea, în domeniul performanței umane și al managementului resurselor umane, luarea deciziilor bazată pe date este imperativă și trebuie să fie nu numai bine documentată, ci și consecventă, trebuie să demonstreze o lipsă de prejudecăți sau părtinire și să urmeze îndeaproape cerințele fiscale, legale și industriale (Wang & King, 2009; Yorks, 2005). În vremuri de schimbări legale, industriale și economice rapide, IMM-urile fac bine să examineze modalitățile în care serviciile de management al resurselor umane, precum și performanța pot fi externalizate către mari cooperative (IONS) sau bazate pe web pentru externalizare (401Ks (planuri de pensionare), salarizare, manuale pentru angajați etc.)

Dezvoltarea adulților

Domeniul strâns legat de dezvoltare a adulților le reamintește proprietarilor de IMM-uri că durata de viață crescută a forței noastre de muncă înseamnă nu numai o forță de muncă îmbătrânită, ci și un număr mai mare de tranziții de viață, toate acestea conducând la o cerere în creștere pentru mai multe servicii de resurse umane (Wang, & King, 2009). Fie că înseamnă îmbunătățirea acreditărilor pentru a satisface reglementările pentru același titlu de post sau schimbarea focalizării activității organizațiilor din cauza schimbărilor rapide de pe piețele globale sau a uzurii determinate de tehnologie, formarea este o nevoie mai mare pentru lucrătorii de astăzi decât oricând (ASTD, 2008, 2009). Numărul tot mai mare de IMM-uri nu își poate permite - departamentele de formare și trimiterea lucrătorilor la formare frecventă în afara amplasamentului (sau în afara orașului), ceea ce poate fi deosebit de costisitor și ineficient pentru IMM-urile cu personalul lor mai mic (ASTD, 2009). Accesați e-Learning, care include nu numai învățarea la cerere, ci și conferințe video cu hardware ieftin și opțiuni de învățare mobilă pentru ca personalul să ia credite de educație continuă, examene de competență sau actualizări prin Blackberries®, iPhones® sau iPods®.

Literatura privind dezvoltarea adulților și cariera indică de ani de zile că adulții își schimbă cariera mai frecvent decât în urmă cu 20 de ani (Bjorklund & Bee, 2007). Adăugați la această tendință consecventă schimbările economice naționale și globale, iar afacerile vor experimenta o rotație și mai mare a personalului și schimbări. Acest model creează cerințe imposibile pentru IMM-uri de a face față schimbărilor frecvente ale beneficiilor și problemelor de conformitate legate de industrie sau guvern, cum ar fi planurile 401K, pensiile, reținerile fiscale, informațiile despre personal, legarea la nivel de organizație, conformitatea cu obligațiunile individuale ale angajaților, conformitatea cu licențele angajaților individuali etc. Din nou, resursele de cooperare ale unei surse electronice sau ale furnizorului de externalizare pot fi cele mai eficiente pentru IMM-uri și, prin urmare, personalul se concentrează asupra cererii sporite în adresa IMM-urilor și, prin urmare, personalul se concentrează asupra întreprinderilor. angajat în mai degrabă decât să încerce să stăpânească servicii de personal din ce în ce mai specializate și consumatoare de timp. Soluțiile electronice permit ca aceste servicii să fie integrate într-un portal pentru angajați bazat pe o companie (- sistem de întreprindere) sau în conturi bazate pe web cu furnizori importanți.

Învățarea adulților

Una dintre cele mai interesante descoperiri care au afectat învățarea adulților din ultimii 8 ani este din domeniul neuroștiinței și contrazice cu îndrăzneală vechea zicală „nu poți învăța un câine bătrân trucuri noi”. În schimb, am aflat că copiii și adulții de orice vârstă sunt capabili să creeze noi modalități de neuropat cerebral, atâta timp cât nu sunt afectați cognitiv de boală sau dizabilități (Jensen, 2006; Willis, 2008). În plus, creierul

remapează zonele care nu mai funcționează sau funcționează mai puțin decât optim. O mare parte din această dezvoltare se întâmplă prin practică simplă, deoarece adulții își folosesc mintea în activitate mentală moderat complexă. Astfel de activități includ calcule simple de numere, citirea diferitelor tipuri de literatură, discuții, efectuarea de analize de cuvinte sau numerice și discernământul vizual al diferențelor dintre imagini sau personaje.

Cercetarea demonstrează că atunci când adulții, indiferent de vârstă, continuă să-și folosească mintea în mod activ și îi provoacă cu diferite tipuri de activități, ei sunt capabili să-și mențină sau să-și mărească vigilența mentală și acuitatea (Begley & Check, 1999-2000; Willis, 2008). Mesajul pentru IMM-uri este că toți angajații pot continua să beneficieze de formare, deoarece adulții nu sunt niciodată prea bătrâni pentru a-și dezvolta noi competențe, a îmbunătăți abilitățile existente și a stăpâni noi proceduri.

Teoria învățării adulților confirmă, de asemenea, că stilurile multiple de învățare identificate de Gardner (2006b) se aplică adulților. Într-adevăr, acesta este probabil în parte motivul pentru care oamenii gravitează spre diferit

cariere. În timp ce echipa dvs. de marketing și dezvoltare va avea, probabil, inteligență și învățare foarte vizuală, contabilii, ofițerii de conformitate, personalul de beneficii, suportul tehnic și tehnicienii sunt probabil înclinați către inteligența numerică.

Literatura teoretică actuală și fundamentală care a fost discutată oferă un cadru pentru discuția despre modul în care IMM-urile pot aborda cel mai bine provocările utilizării și formării tehnologiei în cel de-al 21 -lea secol. Prin reunirea acestor discipline variate (conducere și management , managementul afacerilor, dezvoltarea și învățarea adulților), viziunea cadrului este una de valorificare și abilitare a capacităților umane, mai degrabă decât doar tehnologică. Cele două nu pot fi izolate, iar discuția noastră va ilustra cât de esențial este să înțelegem capacitățile umane în luarea în considerare a oportunităților IMM-urilor.

Învățarea secolului 21 și învățarea la distanță pentru a aborda oportunitățile

Cartea lui Gardner, *Five Mindsfor the Future* (2006a), este o aplicare convingătoare a premiselor sale originale la tendințele actuale și la domeniul de aplicare al lumii afacerilor. Această carte propune că există 5 tipuri diferite de „minți" care răspund cel mai bine cerințelor locului de muncă actual, ale societății bazate pe tehnologie și ale pieței globale. În conformitate cu Parteneriatul pentru 21st Century Skills (2004) și The Conference Board (2009) raportează despre nevoile globale de afaceri și forță de muncă, el identifică caracteristicile majore ale gândirii critice, rezolvării problemelor, creativității și formării echipei.

În timp ce 21 st abilitățile secolului au fost predominante în școlile de la k-12 de mulți ani și acum câștigă atenția de către președintele Obama și secretarul de educație, Duncan's *Race to the Top* reforma educațională (Duncan, 2009; Obama, 2009; US Department of Education, 2009) și legislația mai largă ARRA, termenul a fost mai rar aplicat performanței umane la locul de muncă. Cu toate acestea, aceleași abilități sunt identificate în literatura de specialitate din inițiativele educaționale UNESCO și din rapoartele învățământului superior (2009), precum și în asociații profesionale precum Society of Human Resource Management (SHRM) și American Society for Training and Development (ASTD) (The Conference Board, 2009). IMM-urile pot acționa pe baza acestui mesaj fără echivoc, asigurându-se că formarea pe care o asigură pentru conducerea și personalul lor include accentul pe aceleași seturi de abilități și pe cele mai bune minți care li se adresează pentru industria lor specifică.

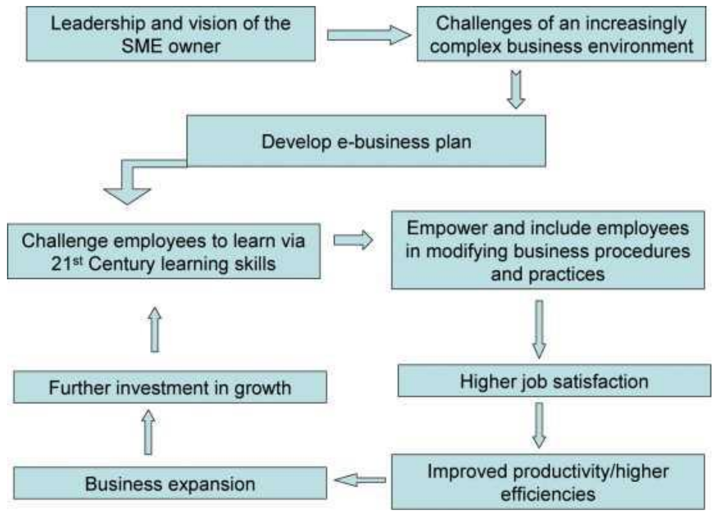
Luând aceste baze teoretice și aplicându-le pe scară largă pentru adoptarea e-Business, Figura 3 încapsulează o posibilă sinteză a celor mai bune practici pentru teoria managementului, învățarea adulților și dezvoltarea soluțiilor de e-Business.

SUCCESUL IMM-urilor: STRATEGII PENTRU ÎNVĂȚAREA DE-A TOT VIAȚA ÎN SECOLUL 21

Scenariul 1: Oferirea de formare de top, pentru toți și sub buget!

Up, Up and Away International (UUAI) *este o companie globală de import-export, care are o echipă virtuală de 50 de angajați repartizați pe trei continente. Este un moment interesant, deoarece au achiziționat o nouă soluție software pentru a crește productivitatea, managementul proiectelor și comunicarea la nivel de companie. Cu toate acestea, nu este o provocare mică să lansați această nouă platformă extinsă pe mai multe site-uri ale personalului variat. O parte a dilemei este o situație în care există mai multe tipuri majore de echipamente, setări și proces de flux de lucru pentru diferiți angajați. De exemplu, doar două exemple dezvăluie că, în timp ce CEO-ul și câțiva dintre directorii de cont din prima linie folosesc în principal dispozitive portabile de ultimă generație pentru a-și desfășura toată munca, majoritatea personalului administrativ, de salarizare și de marketing se bazează pe terminale. Mai mult, multe din echipa virtuală se află în*

Figure 3. E-business, management, and adult learning



birouri cu o singură persoană din întreaga lume și au specificații hardware, sarcini și nevoi complet diferite.

Multe IMM-uri se confruntă cu provocări similare cele observate în scenariul UUAI, deoarece se străduiesc să răspundă unei game largi de nevoi de învățare ale personalului lor în mod eficient, convenabil și sub buget. În organizațiile mai mici, este posibil să aveți doar 1 contabil, în loc de 5. Atunci când software-ul nou este achiziționat sau actualizat, angajați un trainer specializat pentru a instrui o persoană?

După cum sa indicat în discuția noastră anterioară, necesitatea de a sprijini, cultiva și oferi formare continuă a angajaților IMM-urilor este esențială pentru susținerea succesului organizațional. În multe cazuri, resursele vaste disponibile prin e-Learning pot fi combinate cu instruire față în față și personală, astfel încât, în funcție de urgența nevoii, e-Learning să ofere - asistență mai imediată și mai eficientă din punct de vedere al costurilor. În scenariul de mai sus, angajații din diferite birouri ar putea accesa software-ul și tutorialele de proceduri la cerere, printr-o interfață bazată pe web. În acest caz, IMM-ul ar putea achiziționa numărul de locuri de care au nevoie pentru personalul său de la un furnizor de e-Outsource care are o mare varietate de tutoriale de software de calitate. Apoi, ei pot colabora și cu compania pentru a dezvolta prezentări simple despre politicile exclusiv ale companiei, care ar fi proprietatea personalului lor.

Învățarea tehnică și complexă la nivel înalt poate fi facilitată cel mai bine în persoană sau prin tehnologii și experiențe de învățare sincrone interactive. În timp ce, în alte cazuri, instrucțiunile generale introductive pentru software sau hardware pot răspunde cu succes nevoilor întregului personal și pot fi negociate pentru o taxă redusă, incluse în costul produsului achiziționat sau în formate și intervale de timp variate, așa cum este descris.

Tabelul 1 oferă o diagramă detaliată care enumeră opțiunile tehnologice pentru a aborda multe dintre aceste preocupări și nevoi care se confruntă cu această dilemă familiară a IMM-urilor. Software-ul sau soluțiile bazate pe web pot fi selectate din categoriile open-source, ieftine și întreprinderi, după caz. Cu toate acestea, accentul este pe maximizarea rentabilității investiției și a rezultatelor cost-beneficiu pentru IMM-uri. Cititorii vor găsi această diagramă practică și

informativă de resurse, beneficii și limitări include soluții integrate de platformă electronică, sisteme de autentificare de la distanță și de asistență tehnică, soluții IT help desk și tablouri de bord, soluții pentru nevoile de personal, cum ar fi trackere de călătorie la distanță și sincronizate și multe altele.

Tabelul 1. Diagrame de comparație a resurselor pentru scenariul 1: UUAI

Nevoie	Resursă	Beneficii	Limitări
Exemple de platforme integrate de e-Business Majoritatea au aceste capacități incluse: • CRM • Client • Furnizor • Inventar • Contabilitate • eCommerce • Bancar • Manager de rapoarte • Manager de sistem • Punct de vânzare **Toate au aceste beneficii:** - Eficientizarea și coordonarea proceselor datorită integrării - Potențial de creștere a achizițiilor clienților, reținerea și achizițiile repetate - Urmărire mai bună și mai cuprinzătoare a proceselor vitale: inventar, nevoi ale clienților, - operațiuni bancare etc	**Interprise Solutions** http://www.interprisesolutions . com	- Sistem complet integrat în procesele de afaceri, produse și vânzări - Probă online gratuită disponibilă - Informații extinse despre produse disponibile - Multe module disponibile, nu toate trebuie achiziționate.	- Deoarece este un software extins, nu este ieftin - Trebuie alocat timp pentru instruirea personalului în software-ul nou -Procesele noi/revizuite - probabil să fie stabilite și învățate
	Oracle e-Business Suite http://www.oracle.com/us/products/applications/ebusiness/index.htm	-Management cuprinzător al performanței de afaceri -Integrarea extinsă a resurselor de cunoștințe și a capitalului - Personal mare de suport tehnic și - dezvoltare extinsă de produse	- Cost ridicat - Este posibil să nu fie necesară o listă lungă de caracteristici incluse
	Comerțul Insite http://www.insite-commerce . com	- Capabil de integrare de planificare a resurselor întreprinderii (ERP). - Sistem integrat în procesele de afaceri, produse și vânzări - Demo online gratuit disponibil - Include sistem de management al conținutului - Coș de cumpărături online - Urmărirea comenzilor - Creați un catalog de produse online	-O concentrare mai mare pe eCom merce, poate mai puțin pe CRM, contabilitate și nevoile de inventar - Doar o demonstrație reprezentativă - Pretul nu este publicat
Exemple de tablouri de bord IT - Descărcare și instalare imediată - De la un singur computer se pot aduna informații despre toate activele software și hardware, licențe și versiuni. - Sistem de bilete de serviciu de asistență integrat - ține evidența tuturor solicitărilor de asistență tehnică chiar și în IMM-ul tău	**Articole de condimente** www.spiceworks.com	- Sursă deschisă - Comunitate online gratuită de utilizatori care servesc ca comunitate de asistență tehnologică detaliată	- Anunțuri postate, cu excepția versiunii cu plată
	SysAidIT http://www.ilient.com/	• Versiune gratuită pentru sub 100 de - computere • Planuri de prețuri variate disponibile pentru organizațiile mai mari	• Anunțuri postate, cu excepția versiunii cu plată - Alte produse gratuite, inclusiv asistența online pentru clienți www.sysaidcss.com/
Conectare la distanță și copiere de rezervă ***Exemple*** Control de la distanță de pe desktop al computerelor pentru a ajuta utilizatorul din altă locație - Backup de la distanță pentru platforma de suport tehnic -Preluare de la distanță a fișierelor -Partajare de ecran pentru demonstrații , instruire, instruire	**Logmein.com** www.logmein.com	- Versiunea gratuită are un număr destul de mare de funcții - Versiunile plătite variază în ceea ce privește costurile, cele mai accesibile -Clientul stați pe spate și vă conectați la ei odată instalat	- Necesită descărcarea software-ului înainte de utilizare
	GoToMeeting www.gotomeeting.com	- Versiunea gratuită are un număr destul de mare de funcții - Versiunile plătite variază în ceea ce privește costurile, cele mai accesibile - Versiunea plătită, pagina de configurare și apoi clientul a introdus codul pentru a se conecta	- Necesită descărcarea software-ului înainte de utilizare

continuă pe pagina următoare

Scenariul 2: devenirea globală, mai inteligentă cu produse și servicii scalabile

Partea uimitoare a GnuFone este că acest dispozitiv ieftin permite oamenilor să interacționeze fără efort cu familia, prietenii și colegii printr-o inserție pentru ureche. Acest lucru este posibil deoarece grupul de cercetare și dezvoltare de la GnuTeam Inc. a descoperit cum să trimită video, audio și text prin mesaje în infraroșu către telefoanele mobile. Sistemul a

putut

Tabelul 1. Continuare

Nevoie	Resursă	Beneficii	Limitări
Exemple de tracker de călătorie - Bazat pe web -Compatibil cu dispozitive mobile (iPhone®, Blackberry®, etc) - Urmăriți zborurile în timp real - Itinerar de călătorie -Mementouri/alerte de călătorie - Integrare calendar	**Tripit.com** www.tripit.com	-Widget pentru a încorpora și partaja programul în site-uri web, Facebook, Linked-In și multe altele -Partajați accesul la diferite zone ale programului dvs. cu persoanele desemnate - Se integrează cu alte aplicații - Foarte simplu de utilizat - Spațiu pentru a urmări punctele bonus de călătorie/mile	-Versiuni gratuite și plătite
	World Mate www.worldmate.com/	-Mementouri de călătorie -Modul de cheltuieli de călătorie disponibil -Convertor valutar - Convertor de oră mondială - Rapoarte meteo - Tutoriale video ca fișiere de ajutor - Windows Mobile, Nokia	Versiuni gratuite și cu plată - Versiunea cu plată (aur) permite rezervarea de hoteluri, mașini, zboruri de pe smartphone

urmăriți ceea ce se uită purtătorul, spune și scrie fără intervenție ulterioară, deoarece este strâns legat de activitatea creierului. Mai mult decât software activat prin voce; acest dispozitiv transforma comunitatea tehnologică, deoarece interfețele cu utilizatorul puteau deveni învechite. Site-ul web de la GnuFone se prăbușea în mod constant din cauza numărului mare de persoane conectate. A fost menit să fie un loc în care pasionații să facă schimb de modalități de a maximiza utilizarea dispozitivului, de a sparge noi funcții și de a căuta asistență tehnică a companiei. În schimb, a devenit principalul hotspot pentru interacțiunea socială, încărcările și descărcările de fișiere, întâlniri și colaborare. Oamenii clamau pentru accesorii suplimentare și produse cu mărcile GnuTeam și GnuFone înscrise pe ele. Cum ține pasul o companie de 100 de oameni cu adoptarea globală?

Într-un moment în care toate companiile trebuie să facă față piețelor globale în schimbare rapidă și să ofere produse și servicii de înaltă calitate, păstrându-și în același timp talentul expert, cum concurează IMM-urile? Scenariul 2 ar putea fi simultan visul și coșmarul oricărei întreprinderi mici. Produsul lor de bază câștigă adoptarea generală și are o bază largă de utilizatori-membri, dar compania se grăbește să descopere cum să crească capacitatea, scalabilitatea și eficiența în servicii, dezvoltare și producție suficient de rapid pentru a satisface cererea.

Din fericire, tehnologiile ieftine și gratuite oferă soluții la multe dintre aceste nevoi atunci când sunt utilizate în moduri eficiente pentru a sprijini învățarea, inovarea și motivarea personalului. Resursele umane sunt cel mai valoros activ al nostru, iar aceste rapoarte indică cum să le maximizăm dezvoltarea.

Într-adevăr, un element critic care a fost identificat în domeniul învățării și dezvoltării adulților este faptul că o organizație vibrantă cultivă motivația (Wlodkowski, 1998). Adesea, în vremuri de mare stres legat de muncă, oamenii vor găsi sprijin și eliberare în a discuta despre nevoile lor între colegii lor cu profesioniști din medii similare. Tehnologiile bazate pe web și colaborările electronice oferă exact astfel de posibilități, deoarece chiar și IMM-urile pot permite personalului lor să participe la activități, servicii și programe de grup. În loc să fie nevoie să pornească programe separate pentru fiecare nevoie, pe măsură ce apare în modul de

accelerare, în schimb, asistența bazată pe comunitate oferă o platformă pentru servicii la cerere pentru IMM-uri personalului lor. Exemple de colecții de instruire, sprijin consultativ, chiar consiliere și beneficii pot fi necesare pentru a face față stresului suplimentar în această perioadă de expansiune rapidă. Liderii care urmăresc îndeaproape calitatea vieții și sănătatea personalului lor vor avea ocazia să recunoască semnele timpurii ale stresului excesiv și să ofere acces la resurse. Susținerea și reîmprospătarea personalului dvs. talentat este mai eficient din punct de vedere al costurilor și mai benefică pentru capitalul de cunoștințe al companiei dvs. decât să-i vedeți epuizat și plecat, fiind nevoit să înlocuiți și să recalificați un nou angajat.

În plus, un climat organizațional care pune în valoare indivizii și dialogul oferă sprijin suplimentar pentru schimbare și revigorare, detectarea tiparelor de stres în cadrul organizației și o perspectivă asupra nevoilor și posibile recomandări. Un climat de acceptare, sprijin și dedicare unul față de celălalt și organizația este valoros pentru a rezista luptelor reale chiar și a stresului pozitiv. (A se vedea tabelul 2.)

În ceea ce privește dimensiunile tehnice ale intensificării dezvoltării, producția și service-ul e-Business oferă o multitudine de soluții care pot integra diversele responsabilități de lucru ale unui IMM într-o aplicație desktop. Tablourile de bord integrate sunt folosite în multe scopuri în diverse industrii. Aplicațiile acestora includ programe gratuite care costau 3000-20.000 USD în urmă cu doar câțiva ani. Un exemplu este un program de management de proiect care ar putea ajuta o echipă ca a noastră să țină evidența schimbărilor rapide în procesele, calendarele și sarcinile de lucru. Având o aplicație bazată pe web sau pe server, toată lumea permite să se autentifice și să vadă cele mai recente informații, mai degrabă decât să urmărească fișierele care sunt învechite. (Vezi tabelul 2.)

În plus, aceleași tehnologii pot avea module care oferă utilizatorilor posibilitatea de a-și -personaliza individual și independent experiența de achiziție și de comunitate într-un portal de membru. În acest moment, astfel de caracteristici pot fi furnizate de software open source găzduit și configurat pe un spațiu de server dedicat pentru 30-60 USD/lună. Corporațiile mam moth nu mai au monopolul asupra acestor caracteristici valoroase. Tabelul 1 oferă o diagramă similară cu cea pentru scenariul anterior, dar cu detalii pentru soluțiile tehnologice pentru a răspunde nevoilor specifice detaliate aici.

Conexiuni la Training. După cum au arătat cercetările, o etapă esențială în proiectarea soluțiilor de implementare pentru e-Business este efortul necesar pentru formare. Pentru a oferi rapid și eficient formare, IMM-urile trebuie să comunice mai întâi angajaților modul în care noile aplicații e-Business vor ajuta la îmbunătățirea eficienței operaționale interne și la generarea vânzărilor (Kouzes & Posner, 2007). Această focalizare ajută la dezvoltarea proprietății și motivației personalului, deoarece ei pot vedea că timpul și efortul petrecut în învățare vor avea beneficii pentru succesul lor, profesional și fiscal (ASTD, 2009; Wang & King, 2009).

Al doilea obiectiv esențial de formare este de a strategii mesajul și mijloacele de a dezvolta conștientizarea proprietarilor de IMM-uri cu privire la vidul din ofertele lor de formare și metodologiile de livrare (Caffarella, 2001; King, 2003). Acest obiectiv poate fi atins de către formatorii care demonstrează aplicarea -principiilor comune de succes în marketing. De exemplu, formatorii trebuie să precizeze că deservirea eficientă a nevoilor personalului aplică aceleași principii, dar produce mai multe beneficii de rentabilitate a investiției decât construirea de clienți satisfăcuți prin satisfacerea nevoilor *acestora* (ASTD, 2009). Mai mult, o analiză cost-beneficiu simplă și specifică poate ilustra beneficiul rentabilității investiției pe care îl are antrenamentul ideal. Această instruire servește nevoilor personalului și organizației și se

caracterizează prin a fi:

- conținut de instruire vizat,
- furnizat pentru transferul rapid al învățării,
- concepute și facilitate pentru a aborda diverse stiluri de învățare, suport și preferințe și
- pregătit să suporte nevoile de sprijin ale personalului.

Această sinteză a cunoștințelor și practicii cu privire la formarea pentru IMM-uri oferă o direcție atât de necesară într-o lume în schimbare. Cu toate acestea, fără îndoială, pentru a face față schimbărilor rapide și multă integrare a tehnologiei, vor exista limitări. Următoarea secțiune a capitolului nostru explorează aceste probleme.

Tabelul 2. Diagrame de comparație a resurselor pentru scenariul 2

Nevoie	Resursă	Beneficii	Limitări
Posibilii furnizori de servicii de sănătate, consiliere personală	Asociații comerciale Asociații profesionale Camera de Comerț	- Tarifele de grup sunt mai mici decât în cazul în care compania dumneavoastră merge singur. - Feedback de la alti participanti la plan	
Software de management de proiect online De obicei, acestea includ majoritatea acestor caracteristici și se specializează cu altele suplimentare - contacte și manager de grup, - spatii de lucru personalizate, -gestionare fișiere, -calendare și evenimente, -bloguri, -discutii, - chat și mesagerie instantanee, - Fluxuri RSS, - baze de date web, -sarcini, - mementouri, - diagrame Dacă organizația dvs. folosește o versiune plătită, de obicei acestea au taxe lunare mici - nu este necesar un contract pe termen lung	Marca temporală http://www.syntap.com/	- Simplu de utilizat - Urmăriți timpul în sarcină -Setați tarife orare -Adăugați note suplimentare -Adăugați timp nou la fișierele vechi - Salvat în format csv compatibil -Se încarcă rapid la pornire	**- Urmărește doar timpul pe sarcină și tarifele orare** **-Fără alte funcții de management de proiect**
	Basecamp.com	-Serviciu de colaborare pentru proiecte de top pe care îl folosesc multe companii de top. - Include crearea și gestionarea proiectelor, liste de activități private sau publice, etape, mesagerie, încărcare și partajare de fișiere, urmărire a timpului, notificări, raportare timp. -Cesiuni de drepturi diferentiate - RSS, table albe, chat, calendare, atribuire etape, - Șabloane de design, flux de activitate, branding corporativ Atribuiți termene limită, comentarii, interfață de glisare și plasare și panouri de mesaje. - Are alte suplimente și suplimente terță parte care se integrează cu el pentru aplicații iPhone®, instrumente de facturare și facturare,	-Oferă un plan gratuit care permite acces limitat. -De asemenea, versiunea plătită a serviciului lor premiat -30 de zile de încercare gratuită a versiunii plătite
	Sosius http://sosius.com/	- Multe caracteristici includ automatizarea sarcinilor și atribuirea de permisiuni și acces - Contul gratuit are un număr nelimitat de spații de lucru, utilizatori nelimitați, dar doar 200 MB de spațiu de stocare.	-Preturi variate pentru planurile platite
	GroupSwim - www.groupswim.com	- Gamă diferită de caracteristici - Grupuri, spații de lucru, forumuri de discuții, partajare de fișiere, wiki-uri, **căutare semantică, etichetare, instrumente de inteligență colectivă,** notificări, profiluri etc. -Contul gratuit include spații de lucru nelimitate, până la 3 utilizatori și 500 MB de spațiu de stocare. - O oportunitate excelentă de creștere și colaborare	Poate fi prea neobișnuit pentru persoanele care nu fac parte din generația Y. -Preturi variate pentru planurile platite
	LiquidPlanner - http://www.liquidplanner . com/	- Are multe caracteristici, inclusiv instrumente de planificare și analiză a proiectelor, gestionarea sarcinilor, etape, instrumente de colaborare, tablouri de bord personalizate, programare a resurselor și multe altele. -Versiunea gratuită vă permite să aveți până la 3 membri, un număr nelimitat de proiecte și 2 GB spațiu de stocare.	-Preturi variate pentru planurile platite

continuă pe pagina următoare

Tabelul 2. Continuare

Nevoie	Resursă	Beneficii	Limitări
	Ghemui http://www.huddle.net/	- Unic în privințe - Integrați colaborarea online, managementul proiectelor și partajarea documentelor folosind principiile rețelelor sociale. - Planul gratuit vă va oferi până la 3 spații de lucru, 1 GB spațiu de stocare și un număr nelimitat de utilizatori.	-Preturi variate pentru planurile platite
Comerț electronic Coș de cumpărături — Oferă două componente majore, de obicei, vitrina și partea administrativă a unui pachet de coș de cumpărături. Practic, o bază de date personalizată pentru a menține urmărirea inventarului, anunțul este difuzat în catalogul sau listarea de achiziții bazate pe web. Include, de asemenea, conexiunea la card de credit/paypal sau alt furnizor de card de credit/plată online (unele includ conexiunea la un număr limitat de conturi de comerciant) coloana vertebrală a capacității de a efectua efectiv tranzacții/cumpărare/vânzare online.	Mals-e http://www.mals-e.com	-Complet gratuit Funcționează de pe site-ul lor - Nu este necesară instalarea pe server	- Foarte simplu -Nu poate fi personalizat foarte mult -Resurse de ajutor limitate
	Cartville www.cartville.com	-Funcționează de pe site-ul lor -Nu este nevoie de instalare pe server -Interfață mai bună point-and-click pentru configurare - Mai multe opțiuni de personalizare - Răspuns automat integrat disponibil (vezi mai jos)	-Nu simplu, dar oarecum ușor de utilizat - Planuri de prețuri variate în funcție de opțiunile necesare -Probă gratuită de 30 de zile disponibilă
	Coș de cumpărături Paypal www.paypal.com/shoppingcart	-Funcționează de pe site-ul lor -Nu este nevoie de instalare pe server -Interfață mai bună point-and-click pentru configurare -Mai multe opțiuni de personalizare	-Nu simplu, dar oarecum ușor de utilizat -Planuri de prețuri variate în funcție de dimensiunea catalogului (numărul de articole din lista dvs.)
	Zencart www.zencart.com	-Încărcați pe site-ul dvs. -Utilizat pe scară largă de către alții -Grup de suport mare	- Aveți nevoie de propriul spațiu pe server - Nu este ușor de instalat și configurat
	OScommerce www.Oscommerce.com	Încărcați pe propriul site	- Aveți nevoie de propriul spațiu pe server - Nu este ușor de instalat și configurat
	Fantastic	Încărcați pe propriul site SAU găzduiește-l pe un site pentru tine - Folosit pe scară largă - Mai multe opțiuni suplimentare -Sursă deschisă -De obicei, gratuit de la gazdă web	De obicei, pe serverul dvs. câștigat Nu este ușor de instalat și - configurat

continuă pe pagina următoare

Limitări: probleme și Bariere potențiale

Cu siguranță schimbarea nu vine ușor în nicio organizație; cu toate acestea, atunci când oamenii realizează că le poate oferi beneficii personal sau colectiv, ei sunt mai pregătiți să investească efortul, învățarea și complicațiile (Kouzes & Posner, 2007; Wlodkowski, 1998; Yorks, 2005). Prin urmare, modul în care schimbarea este introdusă, discutată și experimentată are un impact imens asupra recepționării acesteia. Atunci când liderii și managerii ajustează cu atenție mesajul, procesul, participarea la oportunitățile de feedback și stimulentele pentru participare, există o multitudine de beneficii.

Cu toate acestea, cu ce limitări, probleme și bariere s-ar putea confrunta și în astfel de cazuri? Cu siguranță pot apărea multe, dar această secțiune identifică 3 domenii de preocupare de evaluat înainte și în timpul procesului de încorporare a instrumentelor de e-Business în IMM-uri: interpersonale, procese și creștere.

Interpersonale. Paragraful nostru de deschidere pentru această secțiune ilustrează miza mare a abilităților de comunicare interpersonală în IMM-uri. Conducerea unei organizații prin succesul schimbării este pe

umerii liderului IMM-urilor

Table 2. Continued

Need	Resource	Benefits	Limitations
Ecommerce Auto-responders - Full strength auto-responders include tracking user forwarding, reading, etc. Watch out because some charge extra for survey capability while for same price it is included in others.	http://www.freeautobot.com/	Use their site and load your info Absolutely FREE	Not as user friendly to configure or use as some others Learning curve
	http://www.listmailpro. com/	-Use their site and load your info -$195 but only **one** time fee -Testimonies of ease of use -Technical support available	Varied pricing tiers Not as user friendly to configure or use as some others
	www.iContact.com	- Per month investment - Discounts when paying multiple months -All versions includes unlimited survey capability - Least expensive of paid versions - Abundant help resources, including videos	Varied pricing tiers
	www.getresponse.com	- Per month investment -Pro version includes unlimited survey capability	Varied pricing tiers
	www.constantcontact.com	- Per month investment - Discounts when paying multiple months	Varied pricing tiers
	http://www.dadamailproject.com/	Load on your own site Free version Pro version only $50 (one time fee)	Need your own server space Not as user friendly to configure or use as some others
	http://www.phplist.com/	- phplist is an open-source newsletter manager - Load on your own site	Need your own server space Pretty technical
	http://www.scripts4webmasters.com/	-Load on your own site -Free, basic, pro free -$99 -No monthly fees- as you buy to own -Inexpensive install service $	Need your own server space Not as user friendly to configure or use
Ecommerce- Integrated shopping cart, autoresponder, follow-up	www.cartville.com	$29, 34, 39, 99 /month Several Integrated options: autoresponder, affiliate package, digital download capability, recurrent billing	Run off their server All features more expensive, but extensive capabilities
	http://www.1shoppingcart.com/	- $29-99/month - $3.95, 30 day trial	Need your own server space Not as user friendly to configure or use

mai mult ca oricând. Cu toate acestea, acest proces trebuie să fie susținut de transparență, comunicare frecventă , feedback constructiv și feedback pozitiv despre comunicare și oportunități pentru personalul de a participa la luarea deciziilor la fiecare nivel al organizației. Când personalul are o voce, chiar dacă este mică în procesele de schimbare, când experiența lor în a-și face munca este recunoscută și chemată să ghideze procesul de schimbare, ei sunt mult mai dispuși să-l urmeze pe lider. Puterea de a cultiva Proprietatea în viziune nu poate fi niciodată supraestimată. Construiți calitatea de proprietar și creați un buy-in, apoi organizația dvs. va lucra mult și din greu. Nu reușiți să le apreciați eforturile, orele de angajament față de munca lor și preocupările și veți avea o călătorie mult mai dificilă și mai incertă înainte.

Proces. O altă nevoie urgentă este concentrată pe procese. În gândirea schimbării, liderii IMM-

urilor trebuie să studieze procesele existente, să identifice unde sunt problemele, să stabilească cum să satisfacă această nevoie și *să planifice* înainte de implementarea schimbării. Accentul pus pe planificare înainte de implementarea schimbării nu poate fi subliniat prea mult, deoarece istoria și titlurile sunt pline de exemple de catastrofe din lipsa de planificare. Mai mult decât atât, amintirile personale ale angajaților despre frustrare vor fi amintiri vii nefericite ale consecințelor schimbărilor care nu au avut loc fără probleme. În schimb, lucrați cu toate nivelurile de personal pentru a înțelege și planifica tranzițiile procesului înainte, în timpul și după schimbare. De exemplu, redundanța temporară, rularea sistemelor paralele pentru a permite atât sistemele vechi, cât și cele noi să - coexiste înainte de întreruperea proceselor vechi (fie electronice sau pe hârtie), poate preveni o mare parte a acestui dezastru.

În plus, presiunea asupra suportului tehnic în perioadele de schimbare ar putea fi excesivă. Prin urmare, în planificarea tranziției, IMM-urile trebuie să negocieze în avans tot suportul tehnic de la furnizori sau din alte surse și să ia în considerare modul de reducere a acestui suport în timp. Tranziția va fi simțită acut la început, dar dacă este planificată bine, va trece și afacerile vor reveni la un ritm constant, deși mai rapid.

Creştere. Ultimul domeniu este că IMM-urile sunt adesea prinse cu privirea cu privirea de creșterea care are loc după trecerea la integrarea tehnologiilor și platformelor de afaceri electronice. Este posibil ca întinderea globală mai mare pentru marketingul produselor și/sau serviciilor lor, capacitatea extinsă de a servi clienții globali, poate să nu fi fost anticipată în anumite zone. Asemenea domenii pot apărea în - capacitatea de scalare – capacitatea de a face față unui număr mare de comenzi, cu mai mulți oameni de vânzări, personal de asistență, cronologie și capacitate de producție, volumul de expediere, ambalarea și costurile. De asemenea, s-ar putea să nu fi anticipat modul în care diferite baze geografice de clienți ar putea avea nevoi diferite cu produsele și serviciile lor, fie în diferite caracteristici și compatibilități, asistență tehnică, ore de disponibilitate etc. În cele din urmă, lansarea cu succes poate aduce și multe sugestii pentru produse noi, clienți mari, noi colaborări, afilieri și parteneriate. Dacă CEO-ul a luat anterior toate deciziile de nivel superior, el/ea ar putea să nu le poată gestiona personal pe toate; în schimb, trebuie luată în considerare cultivarea diferitelor niveluri de conducere și succesiune.

Atunci când IMM-urile folosesc instrumente de e-Business în timpul procesului de schimbare, acestea au șanse mult mai mari de succes. Instrumentele e-Business pot fi aplicate eficient în zonele critice: interpersonale, procese și creștere. Această discuție a pus bazele pentru a aborda în mod proactiv schimbarea; secțiunea următoare oferă direcție pentru soluții și recomandări în domeniul e-Business.

SOLUȚII ȘI RECOMANDĂRI

Strategie pentru încurajarea IMM-urilor în adoptarea soluțiilor de e-business

Strategia pentru IMM-urile care adoptă e-Business începe cu educarea proprietarilor de IMM-uri cu privire la ceea ce poate face e-Business pentru ei. După aceea, specialiști și consultanți trebuie să fie disponibili pentru a ajuta la proiectarea planului de e-Business și pentru a introduce platforma e-marketplace. Ultimul pas este instruirea angajaților.

Proprietarii de IMM-uri trebuie să devină conștienți de faptul că schimbările în afacerile lor și în mediul tehnologic pot fi abordate în primul rând prin intermediul soluțiilor de e-Business. De asemenea, trebuie să fie conștienți de faptul că aceste soluții electronice îi pot ajuta să compenseze aceste provocări și în astfel de moduri care, de asemenea, le îmbunătățesc avantajul competitiv. Odată ce proprietarii sunt

conștienți de aceste posibilități, liderii din industrie vor vedea cel mai probabil că IMM-urile încep să migreze de la comerțul electronic cu complexitate redusă la aplicații de afaceri electronice cu complexitate ridicată.

Adoptarea inovațiilor complexe de e-Business necesită două elemente principale, dezvoltarea - tehnologiei interne și externe și adoptarea de noi modele de afaceri. Scopul unui model de e-Business este de a profita de noile tehnologii (hardware și software) printr-o structură de piață flexibilă care apoi se traduce în valoare de afaceri. Valoarea afacerii nu înseamnă doar profituri; poate însemna o mai bună comunicare, - receptivitate, control al costurilor etc. Odată implementate, IMM-urile trebuie să-și restructureze continuu resursele în cadrul unui model de e-Business pentru a reacționa la schimbările în curs de desfășurare a industriei.

În adoptarea aplicațiilor electronice, proprietarii de IMM-uri trebuie să fie educați să înțeleagă că noul lor model de e-Business nu numai că necesită adoptarea acestor noi tehnologii, ci trebuie și să conducă la distrugerea vechilor practici și capacități. După adopție, vechile căi devin învechite (Wu & Hisa, p.105). Toate acestea implică cunoștințe pe care puține IMM-uri le dețin și nevoia de perfecționare continuă în formare pe măsură ce se dezvoltă noi aplicații.

După ce proprietarii de IMM-uri înțeleg impactul potențial al e-Business asupra afacerii lor, următorul obiectiv educațional (după ce specialistul electronic a creat un nou plan de afaceri și a proiectat platforma electronică) este de a instrui angajații în tehnologie și Proceduri electronice înainte și în timpul tranziției. Toată planificarea și educația descrise este importantă, dar nu uitați, rapoartele academice arată că IMM-urile nu implementează cu adevărat aceste proceduri. Dovezile arată că există o tendință de IMM-uri care nu utilizează resurse de formare pe care și le pot permite, sunt disponibile și/sau au fost dezvoltate pentru ele. IMM-urile au nevoie de asistență în aplicarea recomandărilor incluse în acest capitol și de cercetări suplimentare pentru a determina modalități de îmbunătățire și orice bariere de depășit.

CERCETARE VIITORĂ

Sunt necesare cercetări suplimentare pentru a examina adoptarea , integrarea și eficacitatea e-Business într-o mare varietate de domenii industriale. Bazându-se pe literatura pentru fiecare industrie și cercetarea asociațiilor profesionale conexe pot oferi piste substanțiale în înțelegerea climatului, a experților și a cerințelor din industrie. Prin o mai bună înțelegere a contextului și a organizațiilor, pot fi propuse și efectuate studii specifice pentru a identifica tendințele principale și cele mai bune practici. Pot include doar câteva întrebări care s-ar putea dovedi informative pentru eficiență, scalabilitate și durabilitate

- Există modalități similare sau diferite de a introduce comerțul electronic în industriile IMM-urilor?
- Există modalități similare sau diferite de a implementa comerțul electronic în industriile IMM-urilor?
- Există modalități similare sau diferite de a introduce comerțul electronic în industriile IMM-urilor?
- Care sunt tendințele în fiecare dintre aceste domenii?
- Care sunt cele mai bune practici în fiecare dintre aceste domenii?
- Care sunt practicile promițătoare în fiecare dintre aceste domenii?
- Care sunt tehnologiile emergente în fiecare dintre aceste domenii?

Cercetarea-acțiune (Glanz, 1998) poate fi un model de cercetare de prim nivel foarte valoros pentru IMM-uri, deoarece este mai puțin

intensivă și poate fi executată de un neexpert care a fost suficient de instruit. În același timp, cercetarea-acțiune duce investigația în IMM-uri mult mai departe decât evaluările. Cercetarea-acțiune permite personalului, liderului sau cercetătorului să pună o întrebare pe care o vor cerceta (Glanz, 1998; Stringer, 2007). Scopul este de a identifica cum să satisfacă această nevoie. Prin urmare, se stabilește o soluție propusă, în acest caz ar fi verificată de către organizație, testată în studiul de cercetare-acțiune și datele colectate care pot oferi direcție pentru dezvoltarea de produse noi sau revizuite, abordări de marketing, procese organizaționale, calitatea serviciilor clienților etc. În contextul IMM-urilor, cercetarea acțiunii poate ghida și avansa luarea deciziilor bazate pe date la un nivel mai proactiv pentru a crește creativitatea, eficiența și succesul.

Tendințe

Pe baza constatărilor noastre, odată cu continuarea piețelor incerte, a comerțului și a colaborării din ce în ce mai globale, serviciile de e-Business mai mari vor fi adoptate de IMM-urile de succes. Prin urmare, cum vor răspunde aceste organizații? Care vor fi detaliile specifice și tendințele mai mari în ceea ce privește barierele, provocările și noile oportunități experimentate? Cercetările continue vor dezvălui aceste răspunsuri. Cu toate acestea, dacă aceste întrebări sunt abordate pe baza nevoilor interpersonale, abilităților, formării și schimbărilor organizaționale, IMM-urile vor obține multe informații valoroase în forme ușor de utilizat. Tendințele specifice care implică urmărirea și urmărirea impactului asupra piețelor specifice IMM-urilor includ tehnologii legate de livrarea mai multor publicații, produse media și de divertisment la cerere, oportunități de divertisment bazate pe web, tehnologii ecologice și managementul cunoștințelor.

Cartea electronică este sursa de dezbateri de zeci de ani, dar pare să devină majoră, mai recent cu Kindle DX®, Sony® Reader și noul „Cool-er" (Pogue, 2009). Oricare dintre aceste dispozitive sau alte dispozitive câștigă cursa pentru adoptarea socială globală și dominația pieței; este clar că oamenii din întreaga lume sunt pregătiți să folosească tehnologia pentru a oferi materiale de lectură. În plus, utilizatorii *par* să se aștepte să poată accesa videoclipuri, audio și text, toate pe același dispozitiv și să recupereze informații noi la cerere. Asemenea unui mare balet tehnologic, vedem caracteristici care dansează în și din dispozitivele portabile de-a lungul anilor: dispozitive dezbrăcate, cu o singură funcție, până la cuțitul elvețian al telefoanelor inteligente, de exemplu. Cursa continuă pentru următorii iPod®, iPhone® și Blackberry®.

Utilizatorii mai tineri domină utilizarea divertismentului bazat pe web, a rețelelor sociale și a rețelelor, dar sunt și o piață mare de consumatori. IMM-urile cu creștere rapidă includ pe cei care au identificat oportunități noi și de nișă de divertisment pe web. Netflix®, Twitter®, Hulu® și craigslist sunt exemple de succes susținut și nou în acest domeniu (MacMillan, 2009). IMM-urile sunt în special capabile să facă progrese în acest domeniu datorită dimensiunii lor mai mici, mai puțini factori de decizie și abilităților de a răspunde la noile piețe de idei fără a fi nevoie să schimbe direcția unei birocrații uriașe. Urmărirea unui vigilent asupra tendințelor emergente și evaluarea oportunităților de a vă maximiza punctele forte ale IMM-urilor pe această piață a fost o strategie înțeleaptă pentru mulți.

Nicio altă aplicație tehnologică nu se potrivește cu scopul informațiilor și al utilizării constante ca management al cunoștințelor prin web. IMM-urile fac bine să urmărească tendințele care se întâmplă în acest domeniu și să determină modul în care resursele, expertiza și punctele lor forte pot fi utilizate pentru a dezvolta noi produse și servicii care să servească foamea nestinsă a publicului de informații noi, informații false și informații la cerere (Tapscott, & Williams, 2006).

Mai mult, în 2010 și mai departe, utilizatorii se așteaptă să *folosească și să creeze* conținut. Trebuie doar să căutăm până la Google®, Facebook® și LinkedIn® pentru povești de succes în acest domeniu (McGrit, 2009). Prin urmare, dezvoltarea de platforme, cadre, comunități, portaluri și spații în care utilizatorii, clienții potențiali sau cumpărătorii pot găsi informațiile de care au nevoie, să manipuleze în moduri noi și să împărtășească mai multe informații, există o abordare principală. Din fericire, există multe instrumente web, cu sursă deschisă și ieftine, care permit IMM-urilor să găzduiască astfel de comunități, dar de ce să nu o dezvolți pe propria ta sau să dezvolți dimensiuni cu totul noi ale managementului și creării cunoștințelor? Lumea este înfometată de aceste experiențe și s-ar putea să lansați următoarea subcultură pentru realizarea de profit sau o funcție suplimentară obligatorie pentru fiecare IMM.

CONCLUZIE

Ceea ce a apărut în acest capitol este o imagine clară că proprietarii de IMM-uri întârzie în adoptarea e-Solutions din diverse motive. Aceste preocupări includ

- Lipsa de înțelegere a aplicabilității soluțiilor la întreprinderile lor,
- O îngrijorare profundă cu privire la costul dezvoltării atât în dolari efectivi ai programului, dolari pentru formare, cât și costuri mai mari cu personalul și

- Convingerea că nu există ajutor din exterior pot primi asistență în cazul în care decid să adopte e-Solutions.

Am văzut, de asemenea, că inițiativele tehnologice inovatoare trebuie dezvoltate în cadrul teoriilor actuale ale abilităților de conducere eficiente, abilitarea angajaților și formarea în procese noi și avansate. Mai mult, aceste cadre critice trebuie susținute de concluzii conform cărora un mediu de lucru vibrant motivează o productivitate mai mare.

Realitatea coordonării întreprinderilor de succes ale IMM-urilor de astăzi este că cerințele tot mai mari ale concurenței globale, cerințele de raportare mai complexe și cererea mai mare pentru managementul resurselor umane au crescut semnificativ costurile de back-office ale activității de afaceri. O ezitare și mai mare în angajarea resurselor și a direcției este faptul că aceste cheltuieli nu includ costurile creșterii volumelor de venituri.

Neînțelegerea pe care o au unii proprietari de IMM-uri cu privire la costurile implementării soluțiilor de e-Business nu este doar falsă, ci este *invers* falsă. Proprietarii de IMM-uri care pun la îndoială costurile privesc adesea expansiunea afacerii într-un mod liniar. Când vânzările cresc, se adaugă încă o persoană la statul de plată. Cu toate acestea, investiția în creșterea viitoare poate necesita o investiție inițială ridicată în costuri fixe - acestea fiind costuri care sunt suportate, indiferent dacă vânzările s-au concretizat încă pentru a le susține. Avantajul e-Solutions constă în faptul că implementarea adecvată atrage costuri fixe, existente și viitoare, făcând aceste procese fixe mult mai puțin costisitoare sau făcându-le mai mult ca costuri variabile - acesta fiind un cost direct al vânzărilor. Prin aderarea la ION, natura costurilor fixe a multor operațiuni de back-office poate fi externalizată către sisteme colective, făcând aceste cheltuieli parte din costurile curente. Cele mai competitive afaceri din lume sunt cele care au costuri fixe foarte mici.

Proprietarii de IMM-uri trebuie să înțeleagă mai întâi că soluțiile e Business își vor reduce costurile fixe actuale acum. Și că, de asemenea, vor face creșterea viitoare mai puțin costisitoare pe unitatea de vânzare. Educând proprietarii cu privire la economiile de costuri, investiția relativ ieftină în aceste platforme și prin îmbunătățirea schelelor de asistență disponibile în timpul

dezvoltării platformelor electronice, mai multe IMM-uri ar trebui să poată trece spre adoptarea e-Solutions ca o componentă de bază a operațiunilor lor în viitor.

REFERINȚE

Ahoy, C. (2008). *Managementul operațiunilor orientat către client.* New York: McGraw-Hill.

ASTD. (2009). *Învățarea în vremuri economice grele* . Alexandria, VA: Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare.

ASTD. (2009). *Raportul 2008 privind starea industriei.* Alexandria, VA: Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare.

ASTD și BoozAllen Hamilton (2009). *Dezvoltare executivă: Abordări strategice și tactice.* Alexandria, VA: Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare.

Begley, S., & Check, E. (27/12/99-1/3/2000). Reconectează- ți materia cenușie. *Newsweek135* (1), 89-31.

Bjorklund, B. și Bee, H. (2007). *Călătorie către adult* (ed. a 6-a). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Brown, DH și Lockett, N. (2004). Potențialul aplicațiilor electronice critice pentru implicarea IMM-urilor în e-Business: o perspectivă a furnizorului. *Jurnalul European de Sisteme Informaţionale, 13* (1), 21-38. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000480

Caffarella, R. (2001). *Planificarea programelor pentru cursanții adulți* (ed. a II-a). San Francisco: Jossey-Bass.

Inițiativa canadiană de e-business. (2003, mai). *Având rapid 4.0 în creștere în economia digitală a Canadei*, pp. 1-25.

Inițiativa canadiană de e-business. (2004, septembrie). *Studiu de impact net Canada. Strategii pentru creșterea angajamentului IMM-urilor în economia electronică,* preluat la 1 august 2009, de la http://www.net-impactstudy.com/ca/pdf/canada-en.pdf .

Duncan, A. (2009, 24 iulie). Reforma educațională. *The Washington Post.* Preluat la 5 august 2009, de la http://www.washington-post.com/wp-dyn/content/article/2009/07/23/AR2009072302634.html .

Eikebrokk, T R. și Dag, HO (2009). Formare, competență și performanță în afaceri: dovezi în întreprinderile mici și mijlocii europene. *International Journal of E-Business Research, 5* (1), 92-108.

Enriquez, J. (2001). *Pe măsură ce viitorul te prinde.* New York: Three Rivers Press.

Feigenbaum, AV și Feigenbaum, DS (2009). *Puterea inovației în management.* New York: McGraw-Hill.

Gardner, H. (2006a). *Cinci minți pentru viitor.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Gardner, H. (2006b). *Inteligențe multiple: noi orizonturi în teorie și practică.* New York: Cărți de bază.

Glanz, J. (1998). *Cercetare-acțiune.* Norwood, MA: Christopher-Gordon.

Ihlstrom, C., & Malin, N. (2003). Adopții de afaceri electronice de către IMM-uri - Condiții preliminare și atitudinea IMM-urilor într-o rețea suedeză. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 13(3),* 211 223. doi:10.1207/S15327744JOCE133&4_04

Jensen, E. (2006). *Predarea cu creierul în minte* (ed. a II-a). Alexandria, VA: ASCD.

Jeon, BN, Han, SH și Lee, MJ (2006). Determinarea factorilor minieri pentru adoptarea e-Business: cazul IMM-urilor din Coreea. *Economie aplicată, 38,* 1905-1916. doi:10.1080/00036840500427262 King, KP (2003). *Ține pasul cu tehnologia: Tehnologia*

educațională care se transformă (Vol. 2). Cresskill, NJ: Hampton Press.

Kouzes, JM și Posner, BZ (2007). *Provocarea leadershipului* (ed. a IV-a). San Francisco: Jossey-Bass.

Levy, M., Powell, P. și Worrall, L. (2005). Intenția strategică și e-Business în IMM-uri: Factori și inhibitori. *Resources Management Journal, 18* (4), 1-8.

MacMillan, D. (2009, 31 martie). Hulu atrage mulțimi, dar nu și reclame. *Săptămâna afacerilor.* Preluat la 4 august 2009 de la http://www.business-week.com/print/technology/content/mar2009/tc20090330_571175.htm .

McGirt, E. (2009, 17 martie). Cum a contribuit Chris Hughes la lansarea Facebook și a campaniei Barack Obama. *Companie rapidă.* Preluat la 4 august 2009 de la http://www.fastcompany.com/magazine/134/boy-wonder.html

Obama, B. (2009). Președintele Obama în cursa spre vârf. Preluat la 5 august 2009, de la http://www.youtube.com/watch?v=VNbDv0zPBV4

Parteneriat pentru [21st] Abilități de secol. (2004). *Învățare pentru secolul [21]* . Preluat la 23 iulie 2009, de la http://www.21stcenturyskills.org/images/stories/otherdocs/P21_Report.pdf .

Pink, D. (2006). *O minte cu totul nouă: de ce cei care au dreptate vor conduce viitorul.* New York: Riverhead Trade.

Pogue, D. (2009, 27 mai). Nu părăsiți încă Kindle. *Timpurile Noi.* Preluat pe 7 august 2009 de la http://www.nytimes.com/2009/05/28/technology/personaltech/28pogue.html

Sairamesh, J., Goh, S., Stanoi, I., Padmanabhan, S. și Li, CS (2004). Proces, mecanisme și arhitectură deconectate pentru e-Business mobil. *Rețele și aplicații mobile, 9,* 651-662. doi:10.1023/B:M0NE.0000042504.21014.61

Stringer, E. T (2007). *Cercetare-acțiune* (ed. a III-a). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tapscott, D. și Williams, AD (2006). *Wikinomics: Cum colaborarea în masă schimbă totul.* New York: Portofoliu.

Consiliul de Conferință. (2009). *Forța de muncă prost pregătită din SUA.* New York: The Conference Board.

UNESCO. (2009). *Îmbunătățirea calității educației* . Preluat la 23 iulie 2009, de pe http://www.unesco.org/en/education_ar/themes/improving-education-quality/education-for-sustainable-development/strategy/learning-to-know/?0=.

Departamentul de Educație al SUA. (2009, 31 iulie). *Curând spre vârful educației.* Preluat la 6 august 2009, de la http://www.ed.gov/programs/race-tothetop/index.html .

Wang, V. și King, KP (eds.). (2009). *Modele de performanță umană relevate în context global.* Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.

Willis, J. (2008, feb.). Construirea unei punți de la neuroștiință la clasă. *Phi Delta Kap- pan, 89* (6), 424-427.

Wlodkowski, R. (1998). *Îmbunătățirea motivației adulților de a învăța: un ghid cuprinzător pentru predarea tuturor adulților* (ed. revizuită). San Francisco: Jossey Bass.

Wlodkowski, R., & Ginsberg, M. (1995). *Diversitate și motivație: predare receptivă din punct de vedere cultural.* San Francisco: Jossey Bass.

Wu, J. și Hisa, T. (2008). Dezvoltarea - capacităților dinamice de e-Business: O analiză a inovației în comerțul electronic de la i-m, la u-comer . *Journal of Organizational Computing - and Electronic Commerce, 18(2),* 95-111. doi:10.1080/10919390701807525

Xu, M., Rohatgi, R., & Duan, Y. (2007). Adoptarea afacerilor electronice în IMM-uri: câteva constatări preliminare din industria componentelor electronice. *International Journal of E-Business Research*, *3* (1), 74-90.

Yorks, L. (2005). *Dezvoltarea strategică a resurselor umane* . Mason, OH: Thomson.

Această lucrare a fost publicată anterior în E-Business Issues, Challenges and Opportunities for SMEs: Driving Competitiveness, editată de Maria Manuela Cruz-Cunha și Joao Varajao, pp. 65-86, copyright 2011 by Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 46
Învățare interculturală și competență interculturală

Pi-Chi Han
Universitatea din Missouri-St. Louis, SUA

ABSTRACT

Globalizarea a crescut nevoia de a înțelege natura învățării și dezvoltării adulților legate de muncă dincolo de granițele naționale. Determină cererea pentru forța de muncă care posedă cunoștințe despre alte țări și culturi și îi afectează pe cei care sunt responsabili pentru dezvoltarea activităților internaționale de învățare. Autorul acestui capitol solicită profesioniștilor educației adulților și dezvoltării resurselor umane (HRD) să învețe cum să aplice teoriile învățării adulților în învățarea interculturală pentru a ajuta indivizii cu medii culturale diferite. Acest lucru i-ar ajuta pe acești profesioniști să dobândească competențe interculturale și să aibă succes în misiuni internaționale.

INTRODUCERE

Cerințele globalizării transformă granițele lumii. Această schimbare ne conduce într-o economie globală la nivel mondial în care granițele naționale devin neclare. În realitate, globalizarea locului de muncă și a forței de muncă a fost o realitate pentru multe organizații (Roberts, Kossek și Ozeki, 1998). Forța de muncă din întreaga lume a devenit mai diversificată, mai educată,

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch046 și mai mult mobil (Briscoe, Schuler și Claus, 2009). Prin urmare, mobilitatea globală și carierele globale au apărut recent ca fenomene semnificative pentru forța de muncă globală (Lin, Pearce și Wang, 2009). În consecință, provocarea dezvoltării și gestionării „forței de muncă globale” a primit o atenție extinsă (Briscoe și colab., 2009; Tarique și Schuler, 2009).

În fața provocării, organizațiile internaționale, în special corporațiile multinaționale (MNC) din întreaga lume, au încercat să caute noi căi pentru a supraviețui pe arena globală competitivă. Unii reușesc, dar mulți nu, iar incapacitatea managerilor sau expatriaților lor de a funcționa cu succes în misiunile lor globale a fost cauza principală a eșecurilor în afaceri internaționale (Apud, Lenartowicz și Johnson, 2003; Lee și Croker, 2006). Necesitatea dezvoltării forței de muncă competente la nivel internațional devine din ce în ce mai importantă. În literatura de specialitate, se arată că gradul de competențe interculturale cuiva față de o altă cultură are ca rezultat performanța internațională de succes

(Chuprina, 2001). Învățarea într-o nouă cultură este o condiție prealabilă pentru a obține -competențe interculturale. Ferraro (2002) afirmă că competența esențială pentru succesul în managementul organizației globale se bazează și pe învățare. Există o cerere mare la nivel mondial pentru practicieni de forță de muncă de înaltă calitate și educatori pentru adulți, care pot lucra eficient cu adulți care învață diverși culturali la locul de muncă și să faciliteze învățarea interculturală (Chang, 2004).

Scopul acestui capitol este de a trece în revistă literatura conexe despre învățarea interculturală și competența interculturală; să exploreze relația dintre teoriile învățării adulților, învățarea interculturală și competența interculturală; să ofere soluții fezabile și recomandări la probleme; și pentru a discuta tendințele viitoare care ajută educatorii adulți și practicienii DRU să faciliteze programe de învățare interculturală semnificative pentru ca cursanții adulți să aibă succes în diferite culturi.

FUNDAL

Globalizarea a crescut nevoia de a înțelege programele de educație pentru adulți legate de muncă dincolo de granițele naționale și culturale (Chang, 2004). Cel mai important, este esențial să înțelegem modul în care cursanții adulți funcționează și învață dincolo de granițele culturale. Învățarea și experiența interculturală a cursanților adulți pot apărea sub mai multe forme. Una dintre cele mai dominante învățare și experiențe interculturale provine din experiența de expatriere , care este învățarea adulților legată de muncă (Yamazaki & Kayes, 2004). Fără pregătire formală sau educație în interacțiunile interculturale, noțiunea de învățare interculturală a devenit cheia pentru ca expatriați să obțină competențe interculturale (Yamazaki & Kayes, 2004). O cercetare în creștere sporește ideea că adaptarea cu succes a expatriului și învățarea interculturală depind de cât de bine poate un expatriat să învețe din experiența în misiunile internaționale (Porter & Tansky). Multe studii au aplicat și au folosit teorii ale învățării adulților, cum ar fi învățarea experiențială și învățarea transformativă, pentru a fi cadrul teoretic de cercetare pentru a investiga învățarea interculturală legată de muncă (Chang, 2004; Chang, 2007; Yamazaki & Kayes, 2004). Prin urmare, este necesar ca educatorii de adulți și profesioniștii DRU să înțeleagă natura programelor de învățare a adulților legate de muncă în mediile interculturale și necesitatea dezvoltării competențelor interculturale (Chang, 2004).

Cu toate acestea, oamenii de știință, în diferite discipline, de-a lungul ultimilor 30 de ani au definit competența interculturală într-o varietate de moduri. În literatura de specialitate, definițiile „competenței" sunt inconsistente din punct de vedere teoretic și empiric. Nu a existat un consens în definirea competenței interculturale (Baxter Magolda, 2000; Lusting & Koester, 2003).

Competența interculturală ca concept a fost explorată și studiată în diferiți termeni, cum ar fi eficiența interculturală (Cui și Van Den Berg, 1991; Han, 1997, 2008), adaptarea interculturală (Benson, 1978), competența interculturală (Ru - ben 1989), eficacitatea interculturală (Cui și Van Den Berg, 1991), competența interculturală (Cui și Van Den Berg, 1989), competența interculturală (Dinges, 1983) și competența de comunicare interculturală (Spitzberg, 2000).

În dezvoltarea profesiilor culturale competente , Campinha-Bacote (2002) a identificat cinci componente: (1) conștientizare culturală, (2) abilități culturale, (3) cunoștințe culturale, (4) întâlnire culturală și (5) dorință culturală. În mod similar, Lister (1999) a dezvoltat și o taxonomie pentru profesioniștii competenți în cultură. Taxonomia include:
(1) conștientizare culturală, (2) cunoștințe culturale, (3) înțelegere culturală, (4) sensibilitate culturală și (5) competență culturală. În dezvoltarea și gestionarea expatriaților, Black și Menden Hall (1990) sugerează trei abilități pentru a avea succes într-o nouă cultură. Prima abilitate este legată de menținerea bunăstării fizice și psihice de sine. O altă abilitate este legată

de construirea relațiilor cu națiunile gazdă prin - abilități de comunicare, abilități interpersonale și sociale. Abilitatea finală este legată de abilitățile cognitive care promovează o percepție corectă a mediului gazdă și a sistemului său social.

În plus, Han (1997, 2008) a conceptualizat - competența interculturală ca competențe de eficiență interculturală măsurabilă (ICE), adică (1) capacitatea de a gestiona stresul psihologic, (2) capacitatea de a comunica eficient, (3) capacitatea de a stabili relații interpersonale, (4) capacitatea de a avea conștientizare interculturală și (5) capacitatea de a avea empatie culturală. Studiile empirice ale lui Han (1997, 2008) au relevat o corelație pozitivă între învățarea adulților și programele DRU și competențele interculturale. Pe baza constatărilor, învățarea adulților este crucială pentru competențele interculturale. Chuprina (2001) susține că teoriile învățării adulților îi ajută pe indivizi să învețe în procesul de adaptare interculturală.

Cu toate acestea, au existat cercetări interdisciplinare limitate pentru a explora relația dintre teoriile învățării adulților, învățarea interculturală și competența interculturală și modul în care teoriile învățării adulților îi ajută pe cursanții adulți să dobândească competența interculturală dorită. Prin urmare, este necesar să se exploreze definițiile conceptului de competență interculturală în prima decadă a secolului XXI · secol. Un rezumat al constatărilor este prezentat în Tabelul 1.

ÎNVĂȚARE INTERCULTURALĂ/ ÎNVĂȚARE INTERCULTURALĂ

Învățarea interculturală este procesul de adaptare la un mediu nou și la cerințele acestuia prin obținerea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare (Hannigan, 1990). Cercetătorii par să fie de acord unii cu alții că atunci când există mai puțină disonanță culturală, are loc mai multă învățare interculturală (Bennett, 1995). Metodele pentru facilitarea abilităților de învățare interculturală includ evaluarea angajamentului și valorii individuale (Kayes, 2002), dezvoltarea emoțiilor și a abilităților (Mainemelis, Boyatzis și Kolb, 2002) și imersiunea în interacțiuni interculturale diferite și provocatoare (Mintzberg & Gosling, 2002).

În plus, literatura a legat competența interculturală de învățarea interculturală. Cercetătorii susțin că dobândirea competenței interculturale este un proces de învățare interculturală (Bartel-Radic, 2006; Hannigan, 1990). Învățarea interculturală are loc numai atunci când individul a trecut prin realizarea impactului diferențelor culturale, reflecțiilor critice și experiențelor practice (Hofstede, 1994). În acest capitol, procesul este numit proces de învățare interculturală sau interculturală.

Bartel-Radic (2006) a stabilit o definiţie - pentru învăţarea interculturală ca „dobândirea sau modificarea reprezentărilor situațiilor interculturale” (p. 652). Prin idei, concepte, credințe, cunoștințe și dorințe, un individ își reprezintă lumea. În ipoteza învățării interculturale, reprezentările sunt rezultatul învățării, în timp ce achiziția și modificarea sunt procesul de învățare. Învățarea interculturală nu înseamnă a schimba propria cultură, ci a înțelege alte moduri de a vedea și de a găsi lumea și că pentru o interacțiune eficientă cu ceilalți, procesul de modificare începe să aibă loc. Prin urmare, procesul de învățare interculturală trebuie să includă modul în care individul a fost modificat sau schimbat în cunoștințele, atitudinea și abilitățile în situația interculturală.

Table 1. DefinitionsPerspectives of Intercultural/Cross-Cultural Competence

Authors	Concept	Definition/ Perspective
Leiba-O'Sullivan (1999)	Cross-cultural competency	Knowledge, skills, abilities, other attributes
Cui & Van den Berg (1991)	Intercultural effectiveness	Intercultural success
Adler & Bartholomew (1992)	Global or transnational competency	Specific knowledge, skills, and abilities
Gertsen (1990)	Cross-cultural competence	The ability to function effectively in another culture.
Black & Mendenhall (1990)	Effective cross-cultural interactions	Cross-cultural skills development, adjustment, and performance
Earley (2002)	Cultural intelligence (CQ)	Cultural intelligence as a person's capacity to adapt to new culture based on multiple facets including cognitive, motivational and behavioral features.
Hunter (2004)	Global competence model	Knowledge, skills, attitudes, and experiences are necessary to become global competent.
Cross et al. (1989)	Cultural competence	A set of congruent behavior, attitudes, and policies that come together to work effectively in a cross-cultural situation
Collier (1989); Lusting & Koester (1999)	Intercultural communication competence	Intercultural communication competence "requires that individuals understand the meanings, rules, and codes for interacting appropriately" (Collier, 1989, p. 216).
Spitzberg (2000)	Intercultural communication competence is located in perception rather than behavior.	"competent communication requires attention to the factors of context, locus, and abstraction" (p. 111).
Deardorff (2004)	Intercultural competence	Pyramid model and process model of intercultural competence
Landreman (2003)	Intercultural consciousness	Intercultural consciousness is a more appropriate educational goal than multicultural competence
Bartel-Radic (2006)	Intercultural competence	The ability to adapt one's behavior to these meanings in order to produce effective behavior.
Redmond & Bunyi (1993)	Intercultural communication competence (ICC)	ICC is defined as "a multidimensional concept consisting of communication effectiveness, adaptation, social integration, language competence, and knowledge of the host culture and social decentering" (Redmond & Bunyi, 1993, p. 1).
Thomas (2003)	Intercultural competence	The ability to help/shape the process of intercultural interaction, avoid misunderstandings, and create problem -solving opportunities.

În plus, învățarea interculturală eficientă nu vine întotdeauna dintr-o experiență pozitivă, ci dintr-o reflecție eficientă. Reflecția este un proces cognitiv bazat pe nivelul de maturitate personală al elevului de dezvoltare cognitivă. Mezirow (1991) vede schimbarea sau modificarea din învățarea interculturală ca un proces integrator și transformator. Este necesar să se exploreze modul în care teoriile învățării adulților contribuie la procesul de învățare interculturală și la dezvoltarea competenței interculturale. În acest capitol, sunt explorate relația dintre învățarea interculturală și teoria învățării experiențiale și teoria învățării transformative.

TEORIA ÎNVĂŢĂRII EXPERIENŢIALE

Mulți savanți au subliniat că experiența este un element crucial în educația și învățarea adulților (Fenwick, 2001, 2003; Kolb, 1984; Kolb & Kolb, 2002). În plus, cercetarea în arena de afaceri internațională indică faptul că învățarea și experiența interculturală în medii interculturale joacă un rol vital în dezvoltarea managerilor globali (Bartel-Radic, 2006). Prin urmare, experiența internațională a fost o tradiție pentru cultivarea echipelor de conducere în multe CMN (Shen, 2005), deoarece acestea acceptă în principiu legătura dintre experiență, învățare și competențe interculturale.

Experiența poate fi manualul din viața reală a cursanților adulți. Kolb (1984) a afirmat că „Învățarea este un proces continuu bazat pe experiență. Cunoștințele sunt continuu derivate și testate în experiența celui care învață" (p. 27). Învățarea experiențială se concentrează pe modul în care cursanții adulți își aplică experiențele directe cu lumea pentru a rezolva probleme, pentru a da sens vieții sau evenimentelor de zi cu zi și pentru a crea noi cunoștințe. Teoria învățării experiențiale se bazează pe o varietate de ipoteze despre natura învățării. De exemplu, învățarea este un proces care permite un schimb între o persoană și mediul său și are ca rezultat crearea de noi cunoștințe.

Pe baza teoriei învățării experiențiale, suntem capabili să înțelegem procesul de transfer de cunoștințe (Kolb & Kolb, 2002). Învățarea a fost considerată o cheie vitală pentru succesul transferului de cunoștințe. Kayes și Yamazaki (2005) au subliniat că transferul de cunoștințe intercultural este o problemă a învățării interculturale. „În centrul oricărui efort de transfer de cunoștințe intercultural de succes se află un individ sau un grup de indivizi cu abilitățile de a gestiona un proces complex, ambiguu și adesea stresant" (Kayes & Yamazaki, 2005, p. 87). Pentru a dezvolta competența interculturală la locul de muncă, este important ca cursanții adulți să transfere cunoștințele dintr-un context cultural în altul prin practicile și experiența lor legate de muncă . Învățarea interculturală ajută cursanții adulți să navigheze prin procesul de transfer de cunoștințe dincolo de granițele naționale. Ei au ajuns la concluzia că, cu cât înțeleg mai bine cum învață adulții în timpul experiențelor lor în medii interculturale, cu atât înțeleg mai bine procesul de transfer al cunoștințelor interculturale.

Globalizarea a creat un interes din ce în ce mai mare pentru extinderea învățării experiențiale la noi aplicații și idei noi. Căutarea globalizării și a creării de cunoștințe a determinat teoriile învățării adulților să exploreze principalele învățări interculturale . Este clar că învățarea este cea mai esențială activitate care ajută organizația globală să obțină succes (Ferraro, 2002). Învățarea prin experiență s-a dovedit neprețuită în dezvoltarea competențelor interculturale pentru indivizi dincolo de granițele culturale . În plus, Kolb a descris învățarea experiențială ca „un proces holistic de adaptare la lume" (Kolb, 1984, p. 31). Teoria învățării experiențiale a lui Kolb este una dintre cele mai influente teorii pentru a explica modul în care managerii învață din experiența din întreaga cultură (Kayes, 2002).

Kolb (1984) afirmă că învățarea din experiențe necesită patru tipuri diferite de abilități: (1) experiență concretă care să se implice într-o nouă experiență cu deschiderea și dorința sa, (2) reflecția și observarea permițându-și să aibă reflecții și observații pentru a vedea noua experiență dintr-o varietate de perspective, (3) concepție și conceptualizare abstractă care să permită să se integreze și să se integreze ideile active4. experimentare permițându-și să ia decizia și să rezolve problema folosind idei și concepte noi. El subliniază, de asemenea, că învățarea experiențială este totalitatea procesului de învățare și de creare a cunoștințelor, experiență care devine fundamentul învățării.

Într-un studiu recent, Fenwick (2003) propune „reflecția asupra experienței" (p. 22) și subliniază că cunoașterea se împletește cu a face și „Învățarea are rădăcini în situația în care persoana respectivă participă, nu în capul acelei persoane ca concepte intelectuale produse prin reflecție" (p. 25). Mulți savanți au susținut că teoria învățării experiențiale a lui Kolb trebuie să ia în considerare contextul cursantului (Fenwick, 2001, 2003) și influența emoțională (Dirkx, 2001a, 2001b). Fenwick (2001) a afirmat că „contextele specifice modelează experiența unui individ în moduri diferite" (p. 11). Prin urmare, mediul cultural al individului, istoriile, metodele de învățare și maturitatea emoțională ar trebui să fie luate în considerare în procesul de învățare și transfer de cunoștințe.

Kayes și Yamazaki (2005) au extins conceptul lui Kolb (1984) pentru a explica modul în care teoria învățării prin experiență îi ajută pe

manageri să creeze și să transfere cunoștințe în organizațiile globale. Conform procesului de transfer de cunoștințe în învățarea interculturală, ei propun un proces de șapte competențe de învățare interculturală. Acesta a răspuns căutării despre modul în care managerii învață să fie eficienți atât în cultura lor de origine, cât și în cultura gazdă, după cum urmează: (1) prețuind culturi diferite, (2) construirea de relații, (3) ascultarea și observarea, (4) gestionarea ambiguității, (5) traducerea ideilor complexe, (6) acțiunea și (7) gestionarea altora (Kayes & 2 Yamazaki, 2 Yamazaki).

TEORIA ÎNVĂŢĂRII TRANSFORMATIVA

În literatură, învățarea transformativă sau transformațională este interschimbabilă. Este vorba despre schimbarea modului în care cursanții adulți se văd pe ei înșiși și lumea în care trăiesc. Este definit de Mezirow (1994) ca „Procesul social de construire și însușire a unei interpretări noi sau revizuite a sensului experienţei cuiva ca ghid de acţiune" (pp. 222-3).

Transformarea este o schimbare profundă și structurală a gândurilor, sentimentelor și acțiunilor unei persoane, care reprezintă și explică lumea din jurul tău. Învățarea este un proces de a da sens și despre modul în care adulții își dau sens propriei vieți (Mezirow, 1996). Procesul de învățare transformativ începe cu o experiență a unei „dileme dezorientatoare" pentru cursanți. În plus, el afirmă că „procesul prin care ne transformăm cadrele de referință considerate de la sine înțelese (adică scheme, obiceiuri ale minții și mentalități) pentru a le face mai incluzive, discriminatoare, mai deschise, capabile emoțional de schimbare și reflectante, astfel încât să poată genera convingeri și opțiuni care se vor dovedi mai adevărate sau mai justificate pentru a ghida acțiunea" (Mezirow, p. 2080).

Cu toate acestea, nu toată învățarea este transformatoare. Conform lucrării lui Mezirow (1991), există patru componente în învățarea transformativă: (1) experiență, (2) reflecție critică, (3) discurs reflexiv și (4) acțiune. În primul rând, învățarea începe cu experiențele celui care învață. În al doilea rând, urmează interpretarea autoexaminată. În al treilea rând, după testarea noilor semnificații, cursanții se angajează în dialogul discursiv pentru a obține o înțelegere și o evaluare nouă și empatică a interpretării . În sfârșit, elevul ia „acțiune imediată, acțiune întârziată sau reafirmare motivată a unui model de acțiune existent" (Mezirow, 2000, p. 24).

Procesul de competență interculturală este văzut ca o învățare transformativă (Kim & Ruben, 1988; Taylor, 1994). De fapt, ele par să indice că competența interculturală este un proces transformator în care cursantul își dezvoltă abilități de adaptare care îi permit elevului să înțeleagă eficient cealaltă cultură în timp. Kim și Ruben (1988) afirmă că se dezvoltă un proces de învățare și creștere în care perspectivele vechi ale elevului se destramă și se construiesc noi credințe prin cunoștințele interculturale, atitudinile și competențele comportamentale sunt facilitate.

Învățarea transformativă în dobândirea competențelor interculturale este un proces continuu al sistemului intern al individului. Taylor (1994) vede competența interculturală ca pe o capacitate de adaptare care permite indivizilor să devină eficienți în diferite culturi. Cross, Bazon, Dennis și Isaacs (1989) definesc, de asemenea, competența culturală ca un set de comportamente și atitudini pentru a permite profesioniștilor să lucreze eficient în situații interculturale. În plus, McPhatter și Ganaway (2003) indică faptul că competența culturală este abilitatea care permite cursanților să transforme cunoștințele și conștientizarea. Kim și Ruben (1988) confirmă că procesul de dobândire a competenței interculturale este transformațional - și este, de asemenea, un proces de învățare și creștere care permite indivizilor să funcționeze eficient peste granițele culturale și naționale.

Taylor (1994) has elaborated Mezirow's (1991) transformative learning theory and pointed out that “the literature seems to indicate that intercultural competence is a transformative process whereby 2. the stranger develops an adaptive capacity, altering his or her perspective to effectively understand and accommodate the demands ofthe host culture” (p. 155). He states that “the transformation is becoming intercultural competent is anchored within the individual” (Taylor, 1994, p. 157). He has echoed Kim and Ruben's (1988) perspective and viewed the process of intercultural competence as an individual's internal transformative learning. Gaining intercultural competencies is the outcome of the transformative learning, which starts from the need of change. In conclusion, Taylor (1994) has offered a linkage between transformative learning and the process of intercultural competency.

THE ISSUES AND CONTROVERSIES 3.

There are several issues, controversies, and problems that adult learning and HRD professionals should give more attention:

1. Pluralist society in the U.S.: The United States is experiencing a growing immigrant population. In 2005, immigrants comprised over 12 percent of U.S. residents and 15 percent of the workforce (Migration Policy Institute, 2007a, 2007b). The increasing complexity and diversity of U.S. society has enhanced the challenge. The need for multi-cultural learning and educational services has increased as the new immigrant population has grown and dispersed across the country.

   Due to the limited English proficiency and 4. distinctive culture, every immigrant has experienced a certain degree of culture shock, stress, and sociocultural disruption. As a result, policy makers, adult learning, and HRD professionals in public, private, and non-profit organizations should pay more

atenție la aplicarea teoriilor învățării adulților în promovarea competențelor interculturale și facilitarea învățării interculturale.

Talente importate versus exodul de creiere: Nu există nicio îndoială că „cea mai importantă abilități de dobândit în secolul 21 este competența interculturală" (Virjee, 2004, p. 35). Cu toate acestea, lipsa de manageri internaționali este o constrângere semnificativă pentru multe companii multinaționale. (Shen, 2005). Richmond (1988) indică că există o cerere din ce în ce mai mare de import de talente de imigranți cu înaltă calificare, ceea ce este cunoscut sub denumirea de „exod de creiere" - talente intelectuale care provin din țările mai puțin dezvoltate către țările mai avansate din punct de vedere tehnologic. Un apel pentru profesioniști din educația internațională, învățarea interculturală, formarea și dezvoltarea internațională, afaceri internaționale și educația adulților pentru a lucra împreună este în creștere.

Provocări în învățământul superior: institutele de învățământ superior s-au confruntat cu provocarea de a-și pregăti absolvenții cu competențe interculturale pentru competiția globală. În plus, Lin, Pearce și Wang (2009) afirmă că există o mare cerere de învățământ superior american de a importa talente, cum ar fi profesori născuți în străinătate și cercetători din alte țări. De la fluența în mai multe limbi până la înțelegerea culturii, intelectul imigranților s-a confruntat cu multe provocări în țările gazdă, la fel ca expatriați academicieni. Aceste două probleme au crescut cererea de a facilita învățarea interculturală și dezvoltarea competențelor interculturale în dezvoltarea curriculum-ului.

Lipsa definiției unificate: Rathje (2007) a afirmat că „vedem dificultatea de a defini competența interculturală ca o cheie a eficienței comunicative" (p. 259). Lipsa consensului privind definirea competenței interculturale și a învățării interculturale a reprezentat o problemă. Pentru a dezvolta o mai profundă

înțelegerea problemelor legate de competența interculturală și învățarea interculturală a devenit crucială.

5. Căutarea cercetării în domeniul învățării adulților: Multe cercetări internaționale în afaceri au fost atribuite eșecului ridicat al expatriaților lipsei de competență interculturală. Deși Yamazaki și Kayes (2004) au încercat să aplice teoria învățării adulților pentru a explica procesul de transfer de cunoștințe al competențelor interculturale ca rezultat al învățării interculturale, există încă literatură disponibilă limitată cu privire la modul în care teoriile învățării adulților ajută la dezvoltarea forței de muncă pregătite pentru global prin programe de învățare interculturală.
6. Teoria învățării experiențiale: în modelul de învățare experiențială al lui Kolb (1984), contextul elevului a fost neglijat. Contextul cursantului este format în principal din cultura celui care învață. Rathje (2007) afirmă că condițiile și variabilele externe afectează succesul intercultural în timpul interacțiunilor culturale. Este esențial să fim conștienți de contextul cultural al cursantului în învățarea interculturală.
7. Teoria învățării transformative: Mezirow (1990) a afirmat că cursanții reflectă asupra informațiilor, cunoștințelor și experiențelor anterioare pentru a determina modul în care își dobândesc convingerile și valorile și folosesc aceste informații ca bază pentru o mai bună înțelegere a propriilor valori, precum și a valorilor și perspectivelor celorlalți. Miezul procesului de învățare în sine este mediat printr-un proces de reflecție critică asupra ipotezelor și convingerilor cuiva. Cu toate acestea, munca lui Mezirow a fost criticată în două moduri, adică este nevoie de a explora modul în care dimensiunile emoționale și spirituale afectează învățarea adulților (Taylor, 1997), iar diferitele niveluri de capacitate în crearea sensului, care este nivelul de maturitate al cogniției, influențează modul în care cursanții adulți experimentează procesul de învățare transformator (Erickson, 2002; Merriam,). Prin urmare, este necesar ca profesioniștii din învățarea adulților și DRU să ia în considerare situația holistică a cursanților atunci când aceștia dezvoltă, desfășoară și oferă învățare interculturală pentru cursanții adulți.

SOLUȚII ȘI RECOMANDĂRI

Pe baza problemelor și controverselor, problemele , soluțiile și recomandările sunt oferite după cum urmează:

1. Pentru a facilita transferul de cunoștințe în procesul de competență interculturală (Kayes & Yamazaki, 2005). Procesul de transfer al cunoștințelor joacă un rol vital în învățarea interculturală și în dobândirea de competențe interculturale . Se recomandă ca profesioniștii din învățarea adulților și DRU să se implice în procesul de transfer de cunoștințe al învățării interculturale pentru a dezvolta competențe interculturale în mod proactiv. De asemenea, ar trebui să dezvolte capacitatea de a transfera cunoștințe interculturale prin programe de învățare și dezvoltare.
2. Să impună internaționalizarea în învățământul superior. Învățământul superior a fost o organizație de învățare civică și a jucat rolul cheie în contribuția la dezvoltarea umană durabilă. Mai exact, învățământul superior se confruntă acum cu nevoia de a direcționa învățământul superior spre a ajuta la umanizarea globalizării și pentru a sprijini învățarea pe tot parcursul vieții (Lin, Pearce și Wang, 2009; Reimiers, 2009). Instituțiile de învățământ superior ar

trebui să continue să adauge mai multe cursuri internaționale în curriculum și să încurajeze cooperarea internațională. Mai multe colaborări interdisciplinare în învățământul superior sau cele din afara și din sectoarele public și privat trebuie să integreze teoriile învățării adulților în implementările lor.

3. Să promoveze alfabetizarea globală și să cultive o mentalitate globală (Gupta & Govindarajan, 2002). Este necesar să se îmbină învățarea interculturală în sistemele de învățământ formal și informal. Reimers (2009) recomandă că „Căile sunt de a face din dezvoltarea competenței globale o prioritate politică pentru sistemele de învățământ de masă, de a dezvolta o bază de cunoștințe științifice care să ajute la discernământul succesului proiectelor și de a continua dezvoltarea unui curriculum riguros, materiale de instruire și oportunități pentru educația profesorilor" (p. 27).
4. Dezvoltarea profesioniștilor în învățarea adulților și DRU ca cursanți continui (McLean, 2006). Competențele interculturale ajută organizațiile să facă față unor medii de lucru internaționale în continuă schimbare și să înțeleagă piețele internaționale. Există, de asemenea, o nevoie crucială de a educa un nou tip de cursanți adulți și profesioniști din educație care să dezvolte competențele interculturale ale cursanților și să mențină avantajul competitiv pentru organizație. În plus, DRU și profesioniștii în învățarea adulților ar trebui să răspundă întotdeauna la următoarele patru întrebări: (1) cum să dezvolte programe eficiente de învățare interculturală pentru cursanții adulți din organizație, (2) cum să cultive o organizație de învățare continuă, (3) cum să promoveze cultura organizațională competentă interculturală și (4) cum să atragă, să rețină și să dezvolte o persoană talentată globală în organizație.
5. Să includă cultura națională în dezvoltarea - teoriei învățării interculturale. Chang (2004) recomandă ca programele de învățare a adulților să includă diferențele culturale naționale și să ajusteze programele pentru a se potrivi cu mediul elevilor. Prin urmare, pentru a include contextul cursantului în ceea ce privește mediul cultural național, variabilele de mediu sau situaționale și procesul de creștere personală ar trebui examinate în procesul de dezvoltare a învățării interculturale și de dobândire a competenței interculturale.

TENDINȚE VIITOARE

Profesioniștii în învățarea adulților și DRU vor trebui să acorde mai multă atenție următoarelor tendințe atunci când vor facilita învățarea interculturală și vor dezvolta competențe interculturale pentru cursanții adulți:

1. Dezvoltarea profesională pentru - profesioniștii din educația adulților în învățarea interculturală : Dezvoltarea unui cadru pentru dezvoltarea profesională de calitate a programelor de educație a adulților și a practicienilor pentru a facilita cursanții adulți în învățarea interculturală și pentru a-i ajuta să dobândească competențe interculturale devine crucială (Schaetzel, Peyton și Burt, 2007). Conținutul dezvoltării profesionale va fi axat pe cunoștințele de care au nevoie practicienii din educația adulților pentru a lucra eficient cu cursanții adulți mai largi în cadrul programelor.
2. Perspective non-occidentale: asimilarea și acomodarea într-un singur sens a culturii și creșterea hegemoniei culturale nu vor mai fi suficiente. Includerea tuturor culturilor și a

sistemelor lor de valori va aduce beneficii tuturor celor implicați (Olaniran & Agnello, 2008). Înțelegerea diferitelor valori dintre Vest și Est va fi utilă pentru a gestiona un loc de muncă multicultural și multinațional. Se ridică un apel pentru o perspectivă incluzivă din medii culturale diferite.

3. Dezvoltarea talentului global: Conform raportului Conference Board (Kramer, 2005), majoritatea companiilor doresc să accelereze dezvoltarea talentului lor global. Literatura de specialitate dezvăluie că găsirea de manageri globali talentați devine din ce în ce mai dificilă din cauza lipsei talentului global (Bhasin & Cheng, 2001). În viitor, profesioniștii din învățarea adulților și DRU vor trebui să identifice ce lecții și ce tehnologii vor ajuta la dezvoltarea și formarea talentului global.
4. Formare interculturală: Formarea interculturală , un fel de înclinare interculturală, a fost mult timp susținută ca mijloc de facilitare a interacțiunii interculturale eficace și a competenței interculturale (Han, 1997, 2008; Landis & Brislin, 1983; Mendenhall & Oddou, 1986). În plus, este important să se identifice în continuare noi tehnologii care să ajute la dezvoltarea unei formări interculturale de succes și a competențelor interculturale pentru cursanții adulți.
5. Lumea virtuală și învățarea on-line: forța de muncă virtuală a devenit una dintre cele mai radicale probleme de transformare care provoacă profesioniștii în învățarea adulților. Modul în care învățarea interculturală și problemele de competență interculturală au afectat forța de muncă virtuală va trebui studiat în domeniul învățării adulților și DRU. În prezent, noua tehnologie a oferit noi direcții pentru învățarea adulților și cercetarea și practica DRU în acest sens (Chapman, 2008).

CONCLUZIE

Organizațiile s-au luptat să supraviețuiască în condițiile unei internaționalizări rapide. A avut un impact pronunțat asupra modelului concurenței globale și a forței de muncă. Solicitarea managerilor, liderilor și talentelor globale din organizație a fost lansată de multe companii multinaționale sau chiar companii interne care sunt gata și dornice să facă un salt pe piața globală. Educarea absolvenților pregătiți pentru globalizare va contribui la trecerea la schimbarea dramatică a condițiilor globale de forță de muncă (Deardorff, 2008). Gupta și Govindarajan (2002) au afirmat că „Eterogenitatea între culturi și piețe este o trăsătură omniprezentă a peisajului economic global” (p. 116). Ei au recomandat că cultivarea mentalității globale pentru forța de muncă ar trebui să fie răspunsul la răspunsul la căutarea competiției globale. Au fost recomandate mai multe mecanisme, cum ar fi educația formală, munca în echipă transfrontalieră, experiența de imersiune interculturală și misiunile globale pe mai mulți ani (Gupta și Govindarajan, 2002).

În America, munca imigranților a stat mult timp la baza succesului economic al țării. Cu toate acestea, schimbările dramatice ale populației au avut un impact asupra Statelor Unite în ultimele decenii. Schimbările rapide ale populației afectează pe scară largă demografia școlilor, societăților și locurilor de muncă. În timp ce globalizarea, educația globală și cetățenia globală au devenit noile provocări ale învățării în secolul 21 (Olaniran & Agnello, 2008), în confruntarea cu aceste provocări, McLean (2006) și-a oferit reflecțiile personale de învățare și a recomandat ca profesioniștii în învățarea adulților și DRU să își îmbunătățească înțelegerea învățării adulților dincolo de granițele culturale, să evite viziunea etnocentrică asupra lumii și să continue să învețe.

În cele din urmă, liderii de mâine trebuie să posede o înțelegere largă a istoriei, a culturii, a tehnologiei, a relațiilor umane și a învățării interculturale. Deși Hudson (1999) afirmă că

schimbarea rapidă cu care ne confruntăm astăzi a adus un haos global în lumea învățării și dezvoltării adulților, se pare că există o lumină la capătul tunelului prin promovarea învățării și cooperării interculturale. Pentru a atinge acest obiectiv, profesioniștii în învățarea adulților și DRU trebuie să revizuiască și să exploreze relația dintre teoriile învățării adulților, învățarea interculturală și competența interculturală pentru a facilita învățarea interculturală și a dezvolta competența interculturală pentru cursanți. Mai mult, ei ar trebui să preia conducerea pentru a educa forța de muncă pregătită la nivel global pentru a funcționa cu succes în Statele Unite și în străinătate.

REFERINȚE

Adler, NJ, & Bartholomew, S. (1992). Comunități academice și profesionale de discurs: generarea de cunoștințe privind managementul resurselor umane transnaționale. *Journal of International Business Studies, 22* (3), 551-569. doi:10.1057/palgrave. braze.8490279

Apud, S., Lenartowicz, T., & Johnson, JP (2003). Competență interculturală: Ce știu cu adevărat practicienii? În *Proceedings of the Academy of International Business South-Est Region Conference , Clearwater, FL.* Preluat la 10 aprilie 2004, de la http://www.aibse.org/proceeding.asp .

Bartel-Radic, A. (2006). Învățare interculturală în echipe globale. *Management International Review , 46(6),* 647-677. doi:10.1007/s11575-006-0121-7

Baxter Magolda, MB (Ed.). (2000). *Predarea pentru a promova maturitatea intelectuală și personală: Încorporarea viziunilor și identității studenților asupra lumii în procesul de învățare.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bennett, C. (1995). *Educație multiculturală cuprinzătoare* (3rd ed.). Needham Heights, MC: Allyn & Bacon.

Benson, PG (1978). Măsurarea ajustării interculturale: problema criteriilor. *Jurnalul Internațional de Relații Interculturale, 2,* 21-37. doi:10.1016/0147-1767(78)90027-5

Bhasin, BB și Cheng, PLK (2001). *Lupta pentru talentul global: noi direcții, noi concurenți - Un studiu de caz despre Singapore.* Preluat la 20 septembrie 2008, de la http://www.emeraldinsight.com/ Insight/ViewContentServlet:jsessionid=7CAD D0491D61

Black, JS, & Mendenhall, M. (1990). Eficacitatea formării interculturale: o revizuire și un cadru teoretic pentru cercetările viitoare. *Acad emy of Management Review, 15(1),* 113-136. doi:10.2307/258109

Briscoe, D., Schuler, R. și Claus, E. (2009). *Managementul resurselor umane internaționale* . Londra: Routledge.

Campinha-Bacote, J. (2002). Competența culturală în asistența medicală de psihiatrie: Ați „PREUT” întrebările potrivite? *Journal of the American Psychiatric Nurses Association, 8* (6), 183-187. doi:10.1067/mpn.2002.130216

Chang, W. (2004). Studiu de caz intercultural al unui program de formare multinațional în Statele Unite și Taiwan. *Educația adulților trimestrial, 54* (3), 174-192. doi:10.1177/0741713604263118

Chang, W. (2007, mai). Competența culturală a lucrătorilor umanitari internaționali. *Educația adulților trimestrial, 57* (3), 187-204. doi:10.1177/0741713606296755

Chapman, DD (2008). *Lumi virtuale: noi direcții pentru cercetarea și practica DRU.* Serviciul ERIC Reproducere Documente Nr. ED 501675.

Chuprina, L. (2001). *Relația dintre pregătirea pentru învățarea autonomă și adaptabilitatea interculturală la managerii expatriați din SUA.* Teză de doctorat inedită. Universitatea din Tennessee, Knoxville.

Collier, MJ (1989). Competență de comunicare

culturală și interculturală. *International Journal of Intercultural Relations, 13(3),* 287-302. doi:10.1016/0147-1767(89)90014-X

Cross, T., Bazron, B., Dennis, K., & Isaacs, M. (1989). *Spre un sistem de îngrijire cultural competent.* Washington, DC: Centrul de Dezvoltare a Copilului de la Universitatea Georgetown, Programul Sistemului de Servicii pentru Copii și Adolescenți (CASSP), Centrul de Asistență Tehnică: Vol. 1.

Cui, G. şi Van den Berg, S. (1991). Testarea validității de construct al eficienței interculturale . *Jurnalul Internațional de Relații Interculturale, 15* (2), 227-241. doi:10.1016/0147-1767(91)90031-B

Deardorff, DK (2004). *Identificarea și evaluarea competenței interculturale ca rezultat al studenților în educația internațională la instituțiile de învățământ superior din Statele Unite.* Teză nepublicată, Universitatea de Stat din Carolina de Nord, Raleigh.

Deardorff, DK (2008). Identificarea și evaluarea competenței interculturale ca rezultat al internaționalizării studenților. *Journal of Stud ies in International Education, 10(3),* 241-266. doi:10.1177/1028315306287002

Dinges, N. (1983). Competență interculturală. În Landis, D., & Brislin, RW (Eds.), *Handbook of intercultural training (Vol. 1,* pp. 176-202). New York: Pergamon Press.

Dinges, NG și Baldwin, KD (1996). Competența interculturală : o perspectivă de cercetare. În Landis, D., & Bhagat, RS (Eds.), *Handbook of intercultural training* (ed. a II-a, pp. 106-123). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dirkx, J. (2001a). Imagini, învățare transformativă și munca sufletească. *Învățarea adulților, 12* (3), 15-16.

Dirkx, J. (2001b). Sentimentele de putere: Emoția, imaginația și construcția sensului în învățarea adulților. În SB Merriam (Ed.), *Noua actualizare a teoriei învățării adulților* (pp. 63-72). New Directions for Adult and Continuing Education, nr. 89. San Francisco: Jossey-Bass.

Early, PC (2002). Redefinirea interacțiunii între cultură și organizații: Moving forward with cultural intelligence, În BM Staw și RM, Kramer (eds.), *Research in Organizational Behavior (* pp. 271-299). Oxford, Marea Britanie: Elsevier.

Early, PC și Ang, S. (2003). *Inteligența culturală : interacțiunea individuală între culturi. Stanford,* CA. Stanford: Business Books.

Erickson, DM (2002). O examinare constructivistă de dezvoltare a capacității de a face sens în rândul instructorilor de la egal la egal în învățarea în programele de pensionare. *Dissertation Abstracts International, 63* (05), 1668A. (UMI nr. 3052875)

Fenwick, T J. (2001). *Învățare prin experiență: o critică teoretică din cinci perspective. (Seria de formare Nr. 385).* Columbus, OH: ERIC Clearinghouse on Adult, Carier and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment.

Fenwick, T J. (2003). *Învățare prin experiență : Ortodoxii tulburătoare și întrebări care se intersectează* . Malabar, FL: Krieger.

Ferraro, GP (2002). *Dimensiunile culturale ale afacerilor internaționale* (ed. a IV-a). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gertsen, MC (1990). Competență interculturală și expatriați. *International Journal of Human Resource Management, 11* (3), 341-362.

Gupta,AK, & Govindarajan, V. (2002). Cultivarea unei mentalități globale. *The Academy ofManagement Executive, 16* (1), 116-126.

Han, PC (1997). *O investigație a eficienței interculturale a studenților universitari internaționali cu implicații pentru dezvoltarea resurselor umane* . Teză de doctorat nepublicată,

Universitatea din Arkansas, Fayetteville.

Han, PC (2008). O investigație a eficacității interculturale pentru profesorii născuți în străinătate din Taiwan. *The International Journal of Learning, 15* (10), 165-174.

Hannigan, T. (1990). Trăsături, atitudini și abilități care sunt legate de eficiența interculturală și implicațiile lor pentru formarea interculturală : o revizuire a literaturii. *Jurnalul Internațional de Relații Interculturale, 14,* 89-111. doi:10.1016/0147-1767(90)90049-3 Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multicultural.* Paris: Les Editions d'Organisation.

Hudson, FM (1999). *Anii de adulți: stăpânirea - artei auto-înnoirii.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hunter, A. (2008). Învățare transformatoare în educația internațională. În Savicki, V. (Ed.), *Dezvoltarea competenței interculturale și a transformării: Teorie, cercetare și aplicare în educația internațională* (pp. 92-107). Stirling, VA: Stylus.

Hunter, W. (2004). *Cunoștințe, abilități, atitudini și experiențe necesare pentru a deveni competent la nivel global.* Teză inedită, Universitatea Lehigh .

Kayes, DC (2002). Învățarea experiențială și criticile sale: Păstrarea rolului experienței în învățarea managerială și educație. *Academy of Management Learning & Education, 1* (2), 137-149.

Kayes, DC și Yamazaki, Y. (2005). Transferul de cunoștințe în cadrul culturilor: o abordare a competențelor de învățare. *Performance Improvement Quarterly, 18(4),* 87-100.

Kim, YY și Ruben, BD (1988). Transformare interculturală. În Kim, YY, & Gudykunst, WB (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 299-321). Londra: Sage.

Kolb, DA (1984). *Învățare prin experiență: - experiența ca sursă de învățare și dezvoltare* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kolb, DA și Kolb, A. (2002). Bibliografie despre teoria învăţării prin experienţă. Preluat la 9 septembrie 2005, de la http://www.learningfromexperience.com/Research_Library

Kramer, R. (2005). *Dezvoltarea liderilor globali.* The Conference Board, New York.

Landis, D., & Brislin, R. (1983). *Manual de formare interculturală* (ed. I). New York: Pergamon.

Landreman, L. (2003, noiembrie). *Un model multidi mensional de competență interculturală: O reconcepturalizare a competenței multiculturale* . Lucrare prezentată la reuniunea anuală a Asociației pentru Studiul Învățământului Superior, Portland, OR.

Lee, LY și Croker, R. (2006). Un model de urgență pentru a promova eficiența formării pentru expatriați. *Industrial Management & Data Systems, 106(8),* 1187-1205. doi:10.1108/02635570610710827

Leiba-O'Sullivan, S. (1999). Distincția între competențe interculturale stabile și dinamice : Implicații pentru formarea expatriaților. *Journal of International Business Studies, 30(4),* 709-725. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490835

Lin, Z., Pearce, R. și Wang, W. (2009). Talente importate: Caracteristicile demografice, realizările și satisfacția profesională a profesorilor născuți în străinătate cu normă întreagă în colegii americani de patru ani. *Învățământ superior, 57,* 703-721. doi:10.1007/ s10734-008-9171-z

Lustig, MW, & Koester, J. (2003). *Competență interculturală: comunicare interpersonală între culturi* (ed. a IV-a). Boston: Allyn & Bacon.

Mainmelis, C., Boyatzis, RE și Kolb, DA (2002). Stiluri de învățare și flexibilitate adaptativă:

testarea teoriei învățării experiențiale. *Management Learning, 33* (1), 5-33. doi:10.1177/1350507602331001

McLean, GN (2006). Regândirea învățării adulților la locul de muncă. *Advances in Developing Human Resources, 8(3),* 416. doi:10.1177/1523422306288435

McPhatter, AR și Ganaway, TL (2003). Dincolo de retorică: strategii pentru implementarea - practicilor eficiente din punct de vedere cultural cu copiii, familiile și comunitățile. *Bunăstarea copilului, 82(2),* 103-125.

Mendenhall, M. și Oddou, G. (1986). Profilurile de aculturație ale managerilor expatriați: Implicații pentru formarea interculturală. *The Columbia Journal of World Business, 21(4),* 73-79.

Merriam, SB (2004). Rolul dezvoltării cognitive în teoria învățării transformaționale a lui Mezirow. *Educația adulților trimestrial, 55* (1), 60-68. doi:10.1177/0741713604268891

Mezirow, J. (1990). Cum reflecția critică declanșează învățarea transformatoare. În Mezirow, J. (Eds.), *Promovarea reflecției critice la vârsta adultă: Un ghid pentru învățarea transformatoare și emancipatoare* (pp. 1-20). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mezirow, J. (1991). *Dimensiunile transformatoare ale învățării adulților* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mezirow, J. (1996). Paradigma contemporană de învățare. *Adult Education Quarterly, 46(3),* 158-172. doi:10.1177/074171369604600303

Mezirow, J. (1997). Teoria transformativă în afara contextului. *Educația adulților trimestrial, 48* (1), 60-62. doi:10.1177/074171369704800105

Mezirow, J. (2000). A învăța să gândești ca un adult: concepte de bază ale teoriei transformării. În *J. Mezirow & Associates, Learning as - transformation: Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass & Associates.

Institutul pentru Politica Migrației. (2007a). Migrația *anuală în Statele Unite: cifrele reale.* Washington, DC: Autor.

Institutul pentru Politica Migrației. (2007b). *2005 Sondajul comunității americane și datele recensământului privind străinii născuți de stat* . Washington, DC: Autor. Preluat la 31 august 2007, de la http://find-articles.com/p/articles/mi_qu4052/is_200301/ai_n9223188/print

Mintzberg, H. și Gosling, J. (2002). Educarea managerilor dincolo de granițe. *Academy ofManagement Learning & Education, 1* (1), 64-76.

Olaniran, BA, &Agnello, MF (2008). Globalizare , hegemonie educațională și învățământ superior. *Multicultural Education & Technology Journal* , *2* (2), 68-86. doi:10.1108/17504970810883351

Porter, G. și Tansky, JW (1999). Succesul expatriat poate depinde de o orientare de învățare: Considerații pentru selecție și formare. Managementul *resurselor umane , 38* (10), 47-60. doi: 10.1002/ (SICI)1099-050X(199921)38:1<47::AID- HRM5>3.0.CO;2-1

Rathje, S. (2007). Competența interculturală: statutul și viitorul unui concept controversat. *Limbă și comunicare interculturală, 7* (4), 254-266. doi:10.2167/laic285.0

Redmond, MV și Bunyi, JM (1993). Relația dintre competența de comunicare interculturală cu stresul și gestionarea stresului, așa cum au raportat studenții internaționali. *Jurnalul Internațional de Relații Interculturale, 17* (2), 23 5-254. doi:10.1016/0147-1767(93)90027-6

Reimers, F M. (2009, Iarna). Competență globală. *Harvard International Review, 30* (4), 24-27.

Richmond, AH (1988). *Imigrația și conflictul*

etnic. New York: St. Martin's Press.

Roberts, K., Kossek, EE și Ozeki, C. (1998). Gestionarea forței de muncă globale: provocări și strategii. *Academia de Management, 12(4),* 93-106.

Ruben, BD (1989). Studiul competenței interculturale: tradiții și probleme contemporane. *Jurnalul Internațional de Relații Interculturale, 13,* 229-240. doi:10.1016/0147-1767(89)90011-4

Schaetzel, K., Peyton, JK și Burt, M. (2007). *Dezvoltare profesională pentru practicanții adulți de ESL: Dezvoltarea capacității.* Preluat la 27 februarie 2008, de la http://www.cal.org/caela/printer . php?printRefURL=http%3A/www

Shen, J. (2005). Formare internațională și - dezvoltare managerială: teorie și realitate. *Journal of Management Development, 24(7/8),* 656-666. doi:10.1108/02621710510608786

Spitzberg, BH (2000). Ce este o bună comunicare ? *Jurnalul Asociației pentru Administrarea Comunicațiilor, 29,* 103-119.

Tarique, I. și Schuler, RS (2009). Managementul global al talentului: revizuirea literaturii, cadrul de integrare și sugestii pentru cercetări ulterioare. *Journal of World Business, 46(2),* 1-42.

Taylor, E. (1997). Bazându-se pe dezbaterea teoretică: o revizuire critică a studiilor empirice ale teoriei învățării transformative a lui Mezirow. *Educația adulților trimestrial, 48* (1), 34-50. doi:10.1177/074171369704800104

Taylor, EW (1994). Competența interculturală : un proces de învățare transformator. *Educația adulților trimestrial , 44* (3), 154-174. doi:10.1177/074171369404400303

Thomas, A. (2003). Interkulturelle kompetenz: Grundlagen, problems and und konzepte. *Erwagen, Wissen. Ethik, 14* (1), 137-221.

Virjee, Z. (2004). Învățare interculturală în educația continuă a adulților. *Education Canada, 44* (2), 35-37.

Yamazaki, Y. și Kayes, DC (2004). O abordare experiențială a învățării interculturale: o revizuire și integrare a competențelor pentru adaptarea cu succes la expatriați. *Academy ofManagement Learning & Education, 3* (4), 362-379.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Învățare interculturală: este procesul de adaptare la un mediu nou și cerințele acestuia prin obținerea cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare (Hannigan, 1990). Bartel-Radic (2006) a stabilit o definiție pentru învățarea interculturală ca „achiziția sau modificarea reprezentărilor situațiilor interculturale" (p. 652).

Inteligența culturală (CQ): Inteligența culturală ca capacitatea unei persoane de a se adapta la noua cultură bazată pe multiple fațete, inclusiv trăsături cognitive, motivaționale și comportamentale (Earley, 2002).

Învățare prin experiență: Kolb (1984) a afirmat că „Învățarea este un proces continuu bazat pe experiență. Cunoștințele sunt continuu derivate și testate în experiența celui care învață" (p. 27).

Competența de comunicare interculturală: este localizată mai degrabă în percepție decât în comportament. „comunicarea competentă necesită atenție la factorii context, locus și abstractizare" (Spitzberg, 2000, p. 111).

Competența interculturală: ca concept, a fost explorată și studiată în diferiți termeni, cum ar fi eficiența interculturală, adaptarea interculturală, competența interculturală , eficacitatea interculturală, competența interculturală și competența de comunicare interculturală. În literatură, definiția a fost inconsecventă din punct de vedere teoretic și empiric.

Competențele de eficiență interculturală

(ICE) : a inclus cinci variabile măsurabile, după cum urmează: (1) capacitatea de a gestiona stresul psihologic, (2) capacitatea de a comunica eficient, (3) capacitatea de a stabili relații interpersonale , (4) capacitatea de a avea conștiință interculturală și (5) capacitatea de a avea empatie culturală (H, 21090).

Învățare transformativă: în literatură, învățarea transformativă sau transformațională este interschimbabilă. Este vorba despre schimbarea modului în care cursanții se văd pe ei înșiși și lumea în care trăiesc. Mezirow (1994) a definit „Procesul social de construire și însușire a unei interpretări noi sau revizuite a sensului experienței cuiva ca ghid de acțiune" (p. 222-3).

Această lucrare a fost publicată anterior în Encyclopedia of Information Communication Technologies and Adult Education Integration , editată de Victor CX Wang, pp. 293-307, copyright 2011 by Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 47
Analiza rețelelor sociale în administrație:
considerații epistemologice și practice

Karoll Haussler Carneiro Ramos
Universidade de Brasilia, Brazilia

Joselice Ferreira Lima
Universidade de Brasilia, Brazilia

Flavio Elias de Deus
Universidade de Brasilia, Brazilia

Luis Fernando Ramos Molinaro
Universidade de Brasilia, Brazilia

ABSTRACT

Acest capitol analizează câteva studii de caz despre social media în administrarea organizațiilor. Pentru aceasta, se va introduce baza epistemologică a rețelelor sociale, luând în considerare contribuțiile din subiectul comportamentului organizațional. Importanța acestei discipline este că reunește punctele de vedere ale științelor sociale (psihologie socială, sociologie și antropologie). După aceasta, vor fi prezentate puncte de vedere cu privire la natura matematică a rețelelor sociale. În această parte, va fi discutată și influența internetului asupra rețelelor sociale, deoarece a contribuit la un nou bun simț și este responsabil pentru popularitatea rețelelor sociale . În cele din urmă, modul în care media socială intervine în organizații va fi atestat, precum și modul în care poate fi gestionat. Pentru a ajuta la înțelegerea unor astfel de cunoștințe, va fi introdus un sondaj, cu articole legate de practicile organizaționale din social media.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch047

INTRODUCERE

Comunicarea prin computere a schimbat organizațiile și conversația, permițând crearea de rețele sociale pe internet. Această mass-media a schimbat, de asemenea, modul în care oamenii comunică, lucrează și sunt distrați. Odată cu apariția internetului în anii 1990, această mass-media a constat în principiu din grupuri focale mici. În zilele noastre , rețelele sociale au devenit un spațiu public larg în care milioane de oameni se simt mai confortabil în a-și folosi identitatea reală online.

Cu toate acestea, Silva Junior (2007) a afirmat că termenul „media" în sine este foarte larg, referindu-se la relațiile dintre multe personaje. Unii autori abordează subiectul ca organizare în rețele, rețele organizaționale, rețele, organizații fără legături, rețele, abordări colegiale și așa mai departe.

Acest capitol își propune să sublinieze cât de importantă este utilizarea rețelelor sociale în domeniul administrației . Dar, înainte de a analiza acest punct, capitolul va arăta baza social media, prin modul în care a fost dezvoltat conceptul de „media" în unele domenii precum filosofia, sociologia, antropologia și psihologia organizațională. După aceea, accentul va fi social media pe internet , unde acest subiect s-a răspândit în ultima vreme, în special odată cu extinderea tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC).

De aici, referința teoretică va arăta diversitatea subiectului „social media" într-o varietate de domenii științifice. Se poate concluziona că originea rețelelor sociale este înaintea internetului. Într-adevăr, internetul a contribuit la îmbunătățirea tehnologică a rețelelor sociale, servind ca un difuzor pentru ca acesta să fie dezbătut pe scară largă.

REFERINȚĂ TEORETICĂ

Cu literatura studiată în ceea ce privește rețelele sociale, putem observa că este un subiect care - cuprinde multe domenii diferite, cum ar fi filozofia, sociologia, antropologia, psihologia organizațională , informatica, știința informației, prelucrarea datelor etc.

Pentru a aborda principalele tendințe care au influențat social media în administrație, această referință teoretică este împărțită în două părți: Curentul Social și Curentul Tehnologic.

CURENTUL SOCIAL

În Social Current, recenzia bibliografică se bazează pe domeniile filozofiei, sociologiei, antropologiei și psihologiei organizaționale. Aceste științe analizează influența social media asupra societății înainte de apariția internetului. Înseamnă că acele științe merg la esența a ceea ce bazează interacțiunile umane și, în același timp, analizează impactul tehnologiei asupra vieții de zi cu zi a unui individ.

Filozofie

La începutul civilizației, omenirea era adunată în clanuri. Aceste unități primitive împărtășeau aceleași interese, valori și instrumente de comunicare, definind structuri ierarhice specifice. Clanurile au întemeiat primele societăți și, pe măsură ce s-au răspândit, s-au dezvoltat tehnici.

Rudinger (2007) atestă că abia în secolul al XVII-lea tehnica a început să afecteze cu adevărat modul de viață, viața culturală și sociabilitatea societății, făcând conceptul de cultură strâns legat de conceptul de tehnologie, care a dat naștere tehnoculturii.

Pentru Subirats (1989), analiza tehnoculturii moderne trebuie să considere dimensiunea ontologică a tehnicii ca principiu prezent în formele de cultură. Astfel, modul în care tehnologia a afectat societatea a găsit un câmp larg de discuție în filozofie.

Există în principiu două linii de gândire în - filozofie despre tehnică: gândirea tehnologică și „tehnofobia". Gândirea tehnologică este împărțită

în prometeici sau technifiles și faustieni.

Ambele au ca ghid următoarea idee: „orice - lipsește din viața noastră, o astfel de lipsă va fi completată printr-un acces mai mare la baze de date și la noi resurse tehnologice” (Rudinger, 2007, p.14). Pentru gândirea tehnologică, tehnologia are o influență imensă asupra credinței omenirii și progresul ei nu depinde de alți factori care interferează cu viața într-o societate. În acest caz, ființele umane ies în evidență atunci când îi este acordată o mai mare stăpânire a tehnologiei.

Viziunea tehnofobă personifică tehnologia - oferindu-i o dominație machiavelica asupra omului. Această viziune consideră că tehnologia scoate la iveală principalele slăbiciuni ale societății și sugerează modalități de sabotare a sistemelor informatice pentru a salva omenirea.

Indiferent de opiniile pro și contra, merită să spunem că tehnologia este doar un mijloc și nu poate fi etichetată ca bună sau rea, pentru că este doar un mod de cunoaștere dezvoltat pentru a satisface nevoile oamenilor.

Astfel, îmbunătățirea tehnologică a contribuit la extinderea conceptului de social media, care a ajuns să fie cunoscut ca un grup de puncte cu comunicare reciprocă. În domeniul sociologiei, a ajuns să fie folosit pentru explicarea fenomenelor de relații reciproce între ființe umane.

Antropologie

În antropologia socială, noțiunea de social media își propune să susțină analiza și descrierea proceselor sociale care implică conexiuni dincolo de legătura grupurilor și categoriilor.

Când acele conexiuni sunt gestionate prin tehnologie, există o anumită pierdere. Pierderea rezultă din dependența tehnologică ridicată care ușurează viața, reducând complexitatea nevoilor sale materiale. Cu toate acestea, tehnologiile îl proiectează în subiectivism sau dezordine, din punct de vedere spiritual.

Pentru McLuhan (1968), o astfel de - dependență tehnologică va contribui la extinderea procesului creativ de cunoaștere la întreaga societate umană prin multe mijloace și diferite instrumente conexe. În zilele noastre, acest gând este ușor de văzut prin idei care circulă liber pe internet și sunt, de asemenea, ușor de accesat.

Dar McLuhan (1968) avertizează asupra acestor facilități, în special în ceea ce privește semnificația progresului tehnologic pentru toată lumea. Această îngrijorare a fost susținută de presa scrisă din acea vreme, care deja arăta primele indicii de formare a unei culturi sărace, care face o persoană rece, singură, impersonală și calculatoare. Pentru Rudinger (2007) telecomunicațiile relevă acest fapt. Pentru că este în esență audiovizual, captând mai ales simțurile imediate, telecomunicația permite reconstituirea experiențelor colective umane, care sunt împărtășite, sentimentale și nu se deosebesc de comunitățile primitive. În această observație, individul este proiectat într-un subiectivism sau dezordine, spiritual vorbind.

Sociologie

Castells (2003) spune că această înțelegere sociologică a conceptului de rețea a ajuns să fie folosită și îmbunătățită în științele sociale. De la sfârșitul anilor 1980, concepția media a fost - întărită ca aranjamente structurate de relații de tranziție între membrii unui sistem social. Potrivit lui Mayer (2000), cuvântul *rețea* înseamnă relațiile sociale ascendente cu comunicarea computerizată, dând indicii unui nou sistem de relații între ființe umane.

Din acest motiv, o analiză sociologică în contextul rețelelor sociale este valabilă, având în vedere că sociologia este un studiu al comportamentului social al organizării și interacțiunii umane.

În viziunea lui Rudinger (2007), comunicațiile electronice sunt catalizatori ai interacțiunilor sociale care reflectă un fel de scădere a societății pentru indivizi. Conform acestei idei, rețelele sociale împreună cu instrumentele electronice explică superficialitatea și variabilitatea relațiilor sociale , care sunt

importante doar în timp ce contactele produc dividende.

Rudinger (2007) subliniază această percepție atestând că rețelele sociale exprimă dezintegrarea personalității, fragmentarea relațiilor sociale și reprezentarea lumii ca Babel al Capitalului. În acest spațiu, individul, când nu cedează unui fel de beatitudine informațională, renunță la punctul focal al propriei existențe, pierzându- și eficacitatea și bogăția socială și istorică.

Psihologie organizațională

În mediul organizațional, atitudinea individuală este stimulată de dependența de grup, fapt atestat de un studiu de la Hawthorne în 1924. Acest studiu și-a propus să verifice efectul de luminozitate în productivitatea angajaților. Pentru a face acest lucru, un grup de angajați și-a testat productivitatea la diferite intensități de lumină. Rezultatul a arătat că, în ciuda intensității luminii, grupul a început să muncească mai mult. Apoi a reieșit că acest grup a muncit mai mult pentru că era observat. Că s-a verificat și apariția leadershipului informal s-a observat că influența grupului a determinat mai degrabă rezultatele individuale decât plata.

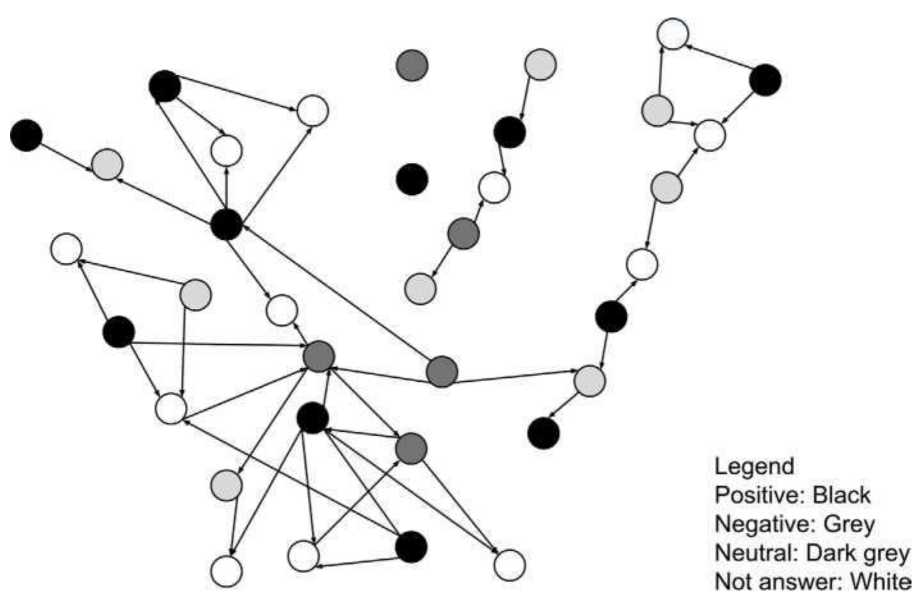
De atunci companiilor au început să le pese de cunoașterea grupurilor prezente în companie, pentru a mapa profilurile de conducere și de participare. Ei au verificat modul în care acele grupuri afectează comunicarea, creează potențiale conflicte și definesc cine este drăguț și cine nu și cine este bun pentru job sau nu.

Pentru a obține aceste cunoștințe, se folosește o tehnică sociometrică pentru a mapa rețeaua socială sau pentru a analiza o rețea organizațională. De asemenea, funcționează ca instrument analitic pentru studierea interacțiunilor de grup.

Figura 1 reprezintă o sociogramă sau un grafic social în care fiecare punct reprezintă angajații - unei companii, iar săgețile care îi leagă sunt relațiile. În această figură se dezvăluie, în mod specific, că schimbările din această organizație au loc într-un mod negativ. Rețelele sociale într-un context de psihologie organizațională sunt un set specific de legături între un anumit set de oameni. Acele rețele sunt formate din conglomerate, care ar fi grupurile existente în interiorul rețelelor sociale, formal și informal.

Rețelele, cunoscute și sub denumirea de rețele

Figure 1. Information network with employee assessment



de relații, nu au fost create cu un obiectiv de afaceri/organizațional, ci au devenit mijloace importante de comunicare pentru știri, canale, influențe și comunicare organizațională.

Din acest motiv, funcționarea rețelelor dispune de mecanisme automate de schimbări și transformare istorică care nu depind de voința componentelor sale. Sunt schimbări sociale și nu sunt haotice. Ideea de bază a unei rețele este simplă: un set de actori (sau noduri, puncte sau agenți) între care există legături (sau relații) (Martelo, 2004).

Pentru Christakis și Fowler (2010), un grup poate fi definit printr-un anumit atribut sau ca o colecție specifică de oameni. Deși o rețea, ca un grup, este un set de oameni, ea include ceva mai mult: un set specific de conexiuni între oameni, iar acele conexiuni sunt de obicei mai importante decât indivizii.

În continuare, Tabelul 1 prezintă variabilele lui Robbins (2002) cu beneficiile obținute atunci când cineva se alătură unui grup.

În ciuda beneficiilor dobândite la aderarea la rețelele sociale, este valabil și să analizăm factorul motivant care i-a încurajat pe oameni să caute mai des acele rețele.

Celebra teorie despre factorii motivatori este Teoria Nevoilor de Maslow. Pentru el, în fiecare

Tablei. Beneficii de grup

Variabile	Descriere
Securitate	Persoana diminuează nesiguranța de a se simți singură și capătă mai multă putere, având mai puține îndoieli și devenind mai rezistentă la amenințări.
Stare	Persoana se simte importantă.
Stima de sine	Persoana își simte propria valoare arătând statut și este, de asemenea, apreciată printre ceilalți membri.
Asociere	Persoana își satisface nevoile sociale..
Putere	Persoana atinge obiectivele prin acțiuni de grup.
Atingerea obiectivelor	Persoana realizează o sarcină care necesită - competențe.

ființa umană există o ierarhie de cinci nevoi: fiziologice, de securitate, sociale, de stima și de realizare de sine. Astfel, prima nevoie pe care individul trebuie să o îndeplinească este fiziologică precum foamea, setea, adăpostul, sexul și alte nevoi corporale. Apoi, există nevoia de securitate și protecție împotriva daunelor fizice și emoționale. În continuare, este nevoie de realizare socială care include afecțiune, acceptare, prietenie și sentimentul de a face parte dintr-un grup. După aceea, persoana are nevoie de stima de sine care să includă respect de sine, realizare și autonomie, pe lângă factorul extern al stimei de sine, cum ar fi: statutul, să fie recunoscut și atenție. În cele din urmă, există nevoia de auto-împlinire, atunci când persoana realizează tot ceea ce își dorește să fie.

Ceea ce se remarcă în ceea ce privește rețelele de socializare este relația dintre oameni sau între oameni și companii care, uneori, se întâmplă atunci când unele dintre acele nevoi sunt stimulate. Concret, itemul despre influența rețelelor sociale în companii arată că companiile de succes din punct de vedere al rețelelor sunt cele care pot arăta că le pasă cu adevărat de părerea clienților și potențialilor clienți. Nu ar fi asta la fel cu îndeplinirea, pe moment, a nevoii de stima de sine? Odată ce companiile încearcă să recunoască și să acorde o oarecare atenție clienților și să-i facă să se simtă parte a companiei, este ca și cum clienții și-au câștigat statutul.

Se poate observa în literatura de specialitate că există multe abordări și explicații teoretice despre fenomenele rețelelor sociale. Balestrini (2008) spune că o parte din diferitele definiții și concepte ale termenului de rețele organizaționale găsite în economie, sociologie, administrație și științe politice provine din diversitatea - abordărilor teoretice din studiul rețelei, care ar trebui privite mai mult ca un complement decât ca un factor exclusiv.

FLUXUL TEHNOLOGIC

Technological Streams va analiza rețelele sociale din rețea, pe internet și în context tehnologic.

Rețele

În informatică, de exemplu, conceptul de rețea a fost adoptat propunându-se împuternicirea setului de resurse disponibile în calculatoare, dând forma unor rețele informaționale puternice care se referă la cea mai mare rețea dintre toate: internetul . Castells (1999) a definit rețeaua ca un grup de noduri conectate , precum elementele care fac parte din rețeaua media, rețeaua politică și rețeaua financiară globală. Fluxul intens, continuu și expansiv al schimburilor imediate de informații între diverși agenți a transformat planeta într-un mod nemaivăzut până acum. Lumea a urmărit nașterea unei societăți în rețea (Castells, 1999).

Lazzarini (2008) definește o rețea ca un set de indivizi sau organizații conectate prin diferite tipuri de relații. Recuero (2009, p. 24) spune că rețelele sociale de pe internet sunt definite ca „un set de două elemente": actori (oameni, instituții sau grupuri, nodurile rețelei) și conexiunile sau legăturile lor sociale".

Internet

Expresia „rețele sociale pe internet" a fost folosită de mass-media și de către academie, adică site-uri care oferă instrumente și servicii de comunicare prin intermediul computerului. Site-uri de rețele sociale - SNS-urile împuternicesc rețelele interpersonale care preexistă prin intermediul comunicării computerizate (Aguiar, 2007).

Potrivit lui Recuero (2009 p.102), site-urile de rețele sociale sunt spoturi utilizate pentru exprimarea rețelelor sociale pe Internet.

Boyd și Ellison (2007) spun că rețelele sociale de pe Internet oferă servicii bazate pe Web, permițând indivizilor să creeze un profil public sau semi-public în cadrul unei pagini personale; să aibă liste care să fie partajate cu alte contacte pentru a avea o conexiune în comun; pentru a căuta peste lista de conexiuni și a vedea alte persoane din sistem . Autorii spun că oamenii, de cele mai multe ori, caută comunicarea cu grupuri deja cunoscute pe site-urile de rețele sociale. S-a observat cu marile site-uri de rețele sociale că utilizatorii nu caută neapărat să cunoască oameni noi; dimpotrivă, ei doresc în special să comunice cu oameni care se află deja în rețeaua lor de socializare.

Aguiar (2007) spune că primele SNS au fost lansate în SUA la mijlocul anilor 1990, având ca referință legături directe stabilite între colegii de clasă, legături indirecte între prietenii prietenilor. Acesta s-a bazat pe două studii academice: experimentul despre „lumea mică", din 1967, și despre „forța legăturilor slabe" (mai ales în - contactele profesionale). A doua generație a apărut odată cu lansarea Friendster, bazat pe modelul „Friends Circle" în care utilizatorii își construiesc un profil public sau parțial public din date structurate într-o formă și îl asociază cu profilul prietenilor lor, prieteni ai prietenilor și cunoștințe cu care au un fel de legătură în viața reală. Friendster a ajuns la un public neașteptat, dar serverele nu au putut suporta cererea, ceea ce a permis deschiderea de noi servicii precum MySpace, Facebook și Orkut (Aguiar, 2007).

În prezent există multe site-uri care oferă „servicii de rețele sociale", fiecare căutând un loc pe piață legat de orice fel de interes (muzică, jocuri, sex, etc).

Aguiar (2007) spune că entitățile direct implicate în problemele de mediu și problemele dezvoltării sociale au fost pionierii în utilizarea rețelelor electronice pentru articularea rețelelor lor sociale. Există două „modeluri" de articulație percepute în site-urile acestor entități: rețelele inter-organizaționale, în care toți utilizatorii sunt doar instituționali, și rețelele sociale plurale, care sunt împărțite în funcție de acțiunile intereselor sale. Unele sunt formate din diferiți indivizi și actori sociali (activiști, lideri comunitari , cercetători, avocați, reprezentanți ai ONG-urilor, companii etc.) și din părți interesate sau actori de beneficii în procesele la care participă în mod colaborativ (Aguiar, 2007). Recuero (2009, p. 102) spune că diferența de bază dintre „site-urile rețelelor sociale și alte forme de comunicare prin computer este modul în care rețelele sociale sunt vizibile și se mențin legăturile sociale". De exemplu, Fotologs (flickr), instrumente de comunicare (Twitter), sisteme precum Orkut și

Facebook.

Boyd și Ellison (2007) vorbesc despre două elemente importante ale rețelelor sociale: aproprierea (sistemul utilizat pentru întreținerea rețelelor sociale) și structurile (cum este expusă actorilor).

Potrivit lui Recuero (2009, p. 104), site-urile de rețele sociale cu apropriere sunt site-urile rețelelor sociale în sine și site-urile rețelelor sociale apropriate. Site-urile în sine sunt cele care se concentrează pe expunerea și publicarea - rețelelor de socializare ale actorilor. Sunt sisteme care permit publicarea profilurilor și există un loc specific pentru afișarea conexiunilor dintre utilizatori, precum Orkut și Facebook. Site-urile alocate sunt sistemele care inițial nu au fost destinate a fi utilizate ca rețele sociale, dar au fost însuşite de actori în acest scop. Aceste sisteme nu au locuri pentru profiluri și conexiuni, de exemplu Twitter și weblog-uri.

Marteleto și Silva (2004) spun că interesul pentru studierea rețelelor sociale este legat și de importanța capitalului social. Participarea la rețele este conectată la capitalul social structural, ceea ce face relevantă înțelegerea tipului de rețea care trebuie observată (diversitatea utilizatorilor, instituționalizarea normelor de decizie, obiective generale sau specifice, dimensiune și aria geografică etc.). Problema valorilor construite în aceste medii poate fi realizată prin capitalul social care ajută la crearea impresiilor de popularitate, de exemplu, lista de adepți. Aceste conexiuni construite pot fi menținute de sistem și de interacțiuni. Site-urile de rețele sociale cresc numărul de grupuri sociale

Tabelul 2. Capital social și valori

Valoarea Realizată	Capitalul social
Vizibilitate	Relațional
Reputație	Relațional cognitiv
Popularitate	Relațional
Autoritate	Relațional cognitiv

Sursă. Recuero (2009 p. 114)

expresie deschizând spațiu pentru vizibilitate, reputație , popularitate și autoritate în interiorul grupurilor.

Recuero (2009) susține că utilizarea rețelelor sociale pentru construirea capitalului social este eficientă în influențarea valorilor direcționate către construirea și întreținerea rețelei.

Comunități virtuale

Potrivit lui Recuero (2009), spațiul cibernetic schimbă viața umană, extinzând dimensiunea și puterea interacțiunii sociale. Din acest punct de vedere, autorul spune că această percepție a schimbării duce la nașterea comunităților virtuale sub forma unui grup social. Rheingold (1995) citat de Recuero (2009) definește că comunitățile virtuale sunt agregate sociale care provin de pe Internet, atunci când o cantitate suficientă de oameni înaintează discuțiile publice pentru o perioadă de timp, cu sentimente umane , pentru a forma rețele de relații în spațiul cibernetic.

Astfel, ar forma elemente ale comunităților virtuale discuțiile publice și oamenii care se reunesc și țin legătura prin internet. Elementele citate ar putea fi creatori de rețele sociale , care formează comunitățile (Recuero, 2009).

Lemos (2002) citat de Recuero (2009) susține că comunitatea virtuală este o agregare în jurul unor interese comune, independentă de granițe și de locul definit geografic. Deci, conceptul de comunitate este larg. Unii autori adoptă aceeași clasificare pe care alții analizează comunitățile virtuale din noțiunea de rețea, cum ar fi: comunități ca clustere, topologia comunităților de rețea, comunități emergente , comunitate de asociere sau filiație, comunitate hibridă (Recuero, 2009).

Planificarea rețelelor sociale

Rețelele sociale există peste tot în jurul nostru, la locul de muncă, precum și în cadrul familiilor și grupurilor sociale. Ele sunt concepute pentru a ne ajuta să lucrăm împreună asupra activităților sau intereselor comune, dar dovezile nesigure sugerează că multor SNS-uri nu au astfel de obiective comune.

SNS-urile oferă de obicei aceleași funcții de bază : o rețea de listări de prieteni, mesagerie privată, forumuri de discuții sau comunități, management de evenimente, blogging, comentarii, încărcare media și așa mai departe. Cu astfel de caracteristici, SNS-urile demonstrează modul în care Internetul continuă să conecteze mai bine oamenii în diverse scopuri sociale și profesionale.

Cetina (1997) a susținut că longevitatea site-urilor de rețele sociale este proporţională cu - socialitatea lor centrată pe obiect - adică gradul în care oamenii se conectează prin elemente de interes legate de locurile de muncă, locurile de muncă, hobby-uri și așa mai departe.

În mod similar, Jordan și colegii (Jordan et. al, 2003) susțin rețelele sociale augmentate, în care cetățenii formează relații și se autoorganizează în comunități în jurul unor interese comune. O modalitate de a dezvolta socialitatea centrată pe obiect pe Web este prin acțiunile oamenilor în jurul conținutului pe care îl creează împreună, la care comentează, la care se leagă sau pentru care folosesc adnotări similare.

Desigur, oamenii din toate societățile și mediile culturale folosesc în mod natural și în mod obișnuit instrumente Web 2.0, cum ar fi wiki-uri, bloguri și servicii de rețele sociale, cum ar fi Facebook sau LinkedIn, în scopuri personale. Utilizarea acestor servicii în scopuri personale și culturale duce la aplicarea lor într-o aplicație de afaceri sau profesională. Aceste instrumente personale de rețea, sau SNS-uri (Boyd și Ellison, 2007), încep să pătrundă la locul de muncă.

Scopul principal de afaceri de până acum este utilizarea site-urilor de rețele sociale în scopuri de marketing ca o modalitate de a ajunge la clienţi. Dar, dincolo de utilizarea lor ca instrument simplu pentru difuzarea unui mesaj comercial sau interacțiunea cu clienţii, este promisiunea îmbunătățirii productivității în modul în care angajații și colegii întreprinderii interacționează și comunică. Aceasta este stabilirea unei ecologie a comunicării mediată de tehnologie la locul de muncă (Hear și Foth, 2007).

Până acum, Fortino și Nayak (2010) au propus integrarea proceselor de afaceri în funcţionalitatea emergentă a rețelelor sociale, cum ar fi arhitectura. Elementele sale cheie și unele dintre atributele majore ale fiecăruia includ:

Reţele profesionale:
- asociere de grup;
- depozite pentru CV-ul și partajarea acreditărilor;
- spații de lucru pentru interacțiune pentru mentorat;
- sprijin pentru activități de avansare în carieră; şi
- căutarea unui loc de muncă și potrivirea locurilor de muncă.

Comunicare profesionala:
- Mesaje instantanee; chat;
- trimiterea de mesaje text;
- casare; carte/Message Wall; e-mail-uri;
- Conferințe IP; forumuri de discuții;
- Partajarea fișierelor; video și fotografii; partajarea;
- bloguri;
- postarea de sondaje și recenzii; şi ştiri.

Baza de cunoștințe profesionale:
- permanenţă;
- ușor de căutat;
- ușor de modificat;
- agregare de conținut;
- acceptă diferite tipuri de fișiere (text, imagini , diagrame); și
- ◦ capacitatea de a fi modificat/editat de mai mulți contribuitori.

Colaborare profesionala:
- Discuții tematice;
- sesiuni de lucru sincrone virtuale; site de documente partajate cu versiunea;
- suport pentru mai multe tipuri de documente; desfășurarea de focus grupuri pentru feedback cu privire la produse;
- comunități de practică pentru

rezolvarea problemelor.

Rețineți că abordarea lui Fortino și Nayak (2010) analizează și reprezintă relațiile dintre interacțiunile sociale, discuțiile și mediile de comunicare și tehnologia indivizilor, colectivelor și rețelelor într-un context de afaceri.

Aplicabilitatea acestor elemente cheie poate duce la crearea de succes a rețelelor sociale pentru utilizări eficiente ale întreprinderilor. Arhitectura spațiului de rețele sociale aplicată nevoilor locului de muncă constă în categorizarea - modurilor de comunicare a întreprinderii pe baza caracteristicilor distincte ale fiecărei nevoi de comunicare.

Ca și în cazul oricărei noi întreprinderi legate de proprietatea intelectuală, există mai multe probleme care au apărut de pe site-urile de rețele sociale și profesionale. Acestea includ (Lloyd, 2009):

- Confidențialitate: Au existat îngrijorări tot mai mari cu privire la utilizatorii care oferă prea multe informații personale și amenințarea ca alte persoane să utilizeze aceste informații pentru furtul de identitate, furtul de date, răspândirea virusului etc. Există, de asemenea, o amenințare percepută pentru confidențialitate în legătură cu plasarea prea multă informații personale în mâinile marilor corporații sau organismelor de conducere, permițând producerea unui profil pe comportamentul unui individ, în detrimentul deciziilor luate;
- Utilizare greșită rău intenționată: libertatea relativă oferită de serviciile de rețele sociale a provocat îngrijorare cu privire la potențialul utilizării greșite a acesteia de către clienții individuali. Utilizarea greșită a serviciilor de rețele sociale i-a determinat pe mulți să pună la îndoială dacă vreo informație despre aceste servicii poate fi de fapt considerată adevărată (aceeași îngrijorare există și pentru definițiile generate de utilizatori online în instrumente precum Wikipedia). Deoarece site-urile de rețele profesionale asociază, în general, persoana cu angajatorul lor, aceste tipuri de preocupări sunt oarecum diminuate.

În prezent, răspunsurile sociale la confidențialitate în rețelele sociale nu tind să se ocupe de potențiala utilizare greșită a informațiilor personale. Aceste informații sensibile sunt potrivite pentru toate tipurile de phishing și alte atacuri similare.

Conform lui Barnes (2006), există un conflict între conștientizarea securității utilizatorilor și comportamentul lor real, așa-numitul paradox al confidențialității. Soluția paradoxului nu este simplă. Conștientizarea este cheia pentru rezolvarea problemei. Ea a subliniat că noi, ca indivizi, trebuie să fim mai proactivi în ceea ce privește educarea reciprocă și protejarea confidențialității noastre pe Internet.

În plus, sondaje recente arată că problemele rețelelor sociale apar mai des, datorită deschiderii ca una dintre caracteristicile cheie ale acestor site-uri. Prin urmare, este de dorit să se conștientizeze și utilizatorii cu privire la securitate și să îi convingă pe oameni să-și confrunte comportamentul cu privire la credința lor într-un astfel de mediu.

Pe măsură ce numărul de site-uri de lucru pe rețele sociale și profesionale crește, este din ce în ce mai dificil pentru indivizi să participe și să mențină contactul pe mai multe site-uri. În prezent, se încearcă standardizarea serviciilor pe site-urile de rețea pentru a evita necesitatea de a duplica intrările de prieteni, interese, profiluri etc. Există, de asemenea, o tendință de a facilita mai multă interoperabilitate între diferite rețele determinate de tehnologii precum Openid și Open Social. Folosind aceste instrumente, un set de site-uri de rețele sociale sau profesionale poate forma o singură rețea fără întreruperi.

Pozițiile diferite ale indivizilor într-o rețea influențează fluxurile de resurse și performanța întreprinderii. Pentru a măsura structura rețelei, trei metode principale au fost adoptate în

literatura anterioară de analiză a rețelei. Dimensiunea netă a muncii măsoară măsura în care resursele pot fi accesate de către antreprenori. Centralitatea rețelei măsoară capacitatea actorilor de a controla resursele prin legături directe și indirecte la nivel interpersonal (Brajkovich, 1994). Densitatea rețelei măsoară măsura în care actorii se contactează între ei (Burt et. al, 2002). Densitatea unei rețele sociale este utilizată pentru a măsura gradul de conexiune relativă a membrilor rețelei. Densitatea mai mare a rețelelor sociale crește gradul de partajare a informațiilor între membrii rețelei.

În zilele noastre, am aflat că există o coerență între aceste metode și criteriile utilizate pentru evaluarea rețelelor sociale online. Potrivit (Toptenreview, 2010), principalele caracteristici includ:

- Profiluri: cele mai populare site-uri de rețele sociale pun un accent puternic pe profilul utilizatorului, făcându-l ușor de utilizat, dar reflectând totuși personalitatea utilizatorului;
- Securitate: toate rețelele sociale ar trebui să ofere posibilitatea de a configura profiluri în mod privat într-un fel sau altul;
- Funcții de rețea: caracteristicile suplimentare ar trebui să includă secțiuni de muzică, încărcări video , grupuri și multe altele;
- Căutare: funcțiile obișnuite de căutare includ căutarea după nume, oraș, școală și adresa de e-mail și așa mai departe;
- Ajutor/Suport: majoritatea site-urilor de rețele sociale se explică de la sine;
- Focus pe prieteni legitim: tendința în creștere pentru rețelele sociale este de a comunica și de a păstra legătura cu oamenii pe care deja îi cunoști.

Având în vedere aceste caracteristici putem găsi Face book, MySpace, Bebo, Friendster, hi5 și Orkut conducând clasamentul celor mai bune site-uri de socializare (Toptenreview, 2010). Site-urile web precum Twitter care vizează interacțiunea socială mai generală între indivizi și grupuri și altele numite profesionale, cum ar fi Xing și LinkedIn, care au devenit adoptate pe scară largă de oameni, nu au fost luate în considerare în această analiză. Deci, succesul - unei rețele de socializare se bazează pe antecedentele și interesul unui individ.

Până acum, problemele de funcționalitate și aplicabilitate a serviciilor de rețele sociale în scopuri comerciale sunt doar începutul unui proiect robust de sistem.

REȚELE SOCIALE ÎN ORGANIZAȚII

Hakansson și Snehota (1995) au definit rețelele de afaceri ca „un set de relații între actori ”. Aceste relații fac companiile parte a rețelei, conectate între ele în același timp. Face ca companiile să influențeze rețeaua cu relațiile lor, în același timp sunt influențate de alte relații cu alți actori. Deci, pentru că există în rețea, organizațiile sunt influențate permanent de furnizorii lor, clienții, concurenții, furnizorii de furnizori, clienții clienților și alți actori, în același mod sunt influențate de organizație . Companiile se trezesc la acțiunile lor în rețelele sociale și, de asemenea, își dau seama că o rețea socială pe internet este mult mai complexă decât o rețea socială în afara internetului. În rețelele de socializare din afara internetului, mesajele sunt procesate, îndeplinindu-și scopul sau nu și sunt arhivate până la noi ordine, dacă nu sunt pierdute. Pe internet, mesajele sunt înregistrate și pot fi multiplicate de mii de ori, creând o rețea complexă, ca o furculiță socială. Dar de ce ar fi companiile interesate de rețelele sociale? Mc - Carthy (1960), unul dintre marile nume din marketing, spune că companiile trebuie să încerce patru articole: produs, preț, loc și promovare. Aceste articole sunt elemente de bază ale marketingului de afaceri. Produsul este ceea ce face o companie pentru a fi promovat într-un loc, la un preț determinat pe care oamenii sunt capabili să-l plătească. Astfel de considerente

obligă companiile să se gândească la cum să-și extindă cota de piață; înseamnă că companiile ar trebui să meargă acolo unde sunt clientul și potențialul client. Prin urmare, locul potrivit pentru a găsi clientul este pe internet și se observă o tendință că utilizatorii de internet accesează mai multe rețele sociale. Astfel, internetul a devenit pătratul lumii, iar rețelele sociale au rolul de a promova sau dăunează companiilor.

Potrivit unui sondaj realizat de Ibope Intelligence, împreună cu Worldwide Independent Network of Market Research (WIN), India este lider în clasamentul țărilor care au mai mult acces la rețelele sociale, 100% dintre utilizatorii de internet din India vizitează site-urile de rețele sociale, urmată de Serbia, Coreea de Sud, Rusia, Spania, China, Turcia, România, Italia și Brazilia.

În cazul Braziliei, Associașâo Comercial de Sâo Paulo - ACSP a realizat un sondaj cu 500 de companii din Sâo Paulo pentru a cunoaște acceptarea rețelelor sociale (Valle, 2010). Acesta a descoperit că 66% dintre companiile cercetate lucrează cu propriul site de marcă și doar 17% acceptă rețelele sociale pe internet. S-a observat că 68% dintre companiile cercetate au recunoscut că nu răspund la comentariile făcute despre acestea pe rețelele de socializare. Dintre segmentele cercetate, instituțiile financiare - participă cu 26% pe rețelele sociale, segmentul de servicii cu 21%, comerțul angro cu 17%, industria cu 15% și comerțul cu amănuntul cu 12%.

Un alt sondaj realizat de Robert Half (2009), cu 375 de directori din Brazilia, a relevat că peste 90% dintre directorii de management mediu și înalt folosesc social media în mod activ, ca instrument de lucru și ca instrument de contact cu prietenii. LinkedIn este preferatul a 36% dintre persoanele intervievate. Între 23 și 31 de ani, Orkut este cel mai folosit, cu 33% din preferințe. În ciuda importanței tot mai mari a rețelelor sociale pentru profesioniști, companiile încă nu au profiluri pe acele platforme. Cercetarea arată că doar 20% dintre companiile în care lucrează cei intervievați au profiluri în locuri de relații digitale. Această cercetare a relevat, de asemenea, care activități sunt mai dezvoltate în acele canale de către companii. Astfel, cea mai desfășurată activitate este monitorizarea mărcii cu 20%. În al doilea rând vine divulgarea și lansarea cu 14%, urmată de o cercetare despre rivali cu 13% și crearea de profil pentru a interacționa cu clienții cu 13%. În sfârșit, examenele publice și recrutarea profesională, ambele cu 11%.

Un sondaj recent al agenției de comunicare Burson Marsteller (2010) arată că din 100 dintre cele mai mari companii din lume, 79 sunt pe rețelele de socializare. Majoritatea interesului acestor companii este să caute îmbunătățirea comunicării cu clientul. Acest sondaj a identificat care companii ies în evidență. Pentru a face acest lucru, aceste companii au fost analizate după câteva criterii, cum ar fi răspunsul la întrebările clienților și promovarea evenimentelor și promoțiilor. Din 2008, când afacerea lui Star Buck a căzut, fondatorul companiei a lansat o comunitate virtuală, astfel încât clienții să poată pune întrebări și să facă sugestii. Din cele 80 de mii de idei, 50 au fost puse în practică în magazine și au ajutat franciza să crească din nou. În general, companiile care se remarcă în rețelele de socializare urmăresc același profil, orientând angajații asupra întrebărilor sau sugestiilor pentru ca interacțiunile să fie suficient de rapide pentru a nu frustra clientul.

În continuare, vor fi introduse 22 de cazuri de companie care încep să iasă în evidență datorită acțiunilor lor în rețelele de socializare. Pentru a facilita analiza, cazurile sunt grupate în funcție de tipul de activitate pe care o exercită în rețele. Acestea sunt: servicii de relații cu clienții, crearea de produse, medierea financiară, identificarea potențialilor clienți, recrutarea de profesioniști și de servicii publice.

Cazul 1: Serviciul de Relații cu Clienții - Satisfacție și Promoții

În aprilie 2010, un vulcan a erupt în Islanda, care a întrerupt traficul aerian în Europa. Mii de pasageri au aglomerat Centrul de telefonie al

companiilor aeriene pentru informații. Operațiunea braziliană a **Lufthansa** a folosit Twitter ca mijloc de comunicare cu pasagerii, oferindu-le informații în timp real (1.800 de urmăritori).

JetBlue folosește Twitter pentru a răspunde și a sugera atracții la destinațiile în care merge. În plus, oferă tarife exclusive pentru persoanele care îi urmăresc pe Twitter. Este de remarcat faptul că directori din diferite domenii au fost desemnați să rezolve întrebările clienților (1,6 milioane de urmăritori).

Nike folosește Twitter pentru două profiluri: alergători și iubitori de fotbal, pentru a face analize de piață (15.000 de urmăritori).

Tecnisa do Brasil Construction a apelat la Twitter pentru a face promoții și vânzări. Această companie a folosit Twitter ca un instrument pentru alcătuirea unei companii de strategie Web 2.0 pentru a promova noi lansări, postări pe blog, modificări ale site-ului și inovații. Știind că adepții lor cumpără și cercetează, în aprilie 2009 Tecnisa a articulat o promoție pentru utilizatorii de Twitter, Face book și LinkedIn creând o pagină în cadrul site-ului pentru dezvăluirea și înregistrarea utilizatorilor interesați. În această lună, compania a reușit să vândă un apartament pe Twitter pentru aproximativ 300 de mii de dolari (5.200 de urmăritori). Când cineva cumpără, această persoană este identificată ca un potențial client.

Nokia a adunat aproximativ 500 de fani (voluntari) ai tehnologiei Nokia care clarifică întrebările altor clienți prin Twitter. Dintre acești fani, voluntarul care rezolvă mai multe întrebări poate câștiga oriunde, de la telefoane mobile până la o vizită la centrul tehnic al companiei din Europa.

Profilul unui utilizator Twitter este o persoană care dorește răspunsuri rapide, așa că unele companii angajează echipe dedicate acestei funcții, precum JetBlue.

Mai mult, companiile cer ajutorul clienților și potențialilor clienți pentru a dezvolta publicitate, ca o modalitate de a apropia clienții de companie.

Cazul 2: Crearea produselor

Nokia, Microsoft și Apple dezvoltă produse pentru a accesa rețelele sociale.

Nokia a devenit un rival al producătorului BlackBerry , RIM, astfel încât noul său produs să faciliteze accesul clienților Nokia la rețelele sociale.

Microsoft a creat un serviciu care adună fluxuri de la Facebook, MySpace și Twitter pe ecranul de deschidere al sistemului (buclă), permițând partajarea rapidă a videoclipurilor, fotografiilor, textelor, site-urilor web, poziției geografice și stării. În plus, serviciul stochează datele într-un „nor”.

Apple a creat un software care folosește o platformă socială pentru jocuri, numită Game Center. Astfel, utilizatorii de iPhone și iPod Touch se pot juca în modul multiplayer.

Cazul 3: Medierea financiară

O nouă provocare a rețelelor sociale sunt relațiile financiare. Există Fairplace **,** un serviciu creat în mai 2010 pentru a-i reuni pe cei care au nevoie de bani cu acei oameni care sunt dispuși să împrumute. De exemplu, o persoană trebuie să facă un împrumut din orice motiv. Ea pune pe site suma de care are nevoie și explică ce intenționează să facă cu banii. Pe baza analizei de risc, Fairplace face publică cererea. Cei interesați de creditare pot face o propunere cu o anumită rată a dobânzii. Dacă există mai multe oferte, Fairplace calculează automat cea mai bună ofertă. Avantajul celui care primește împrumutul este dobânzile mai mici. Pentru investitor, beneficiul este de a construi o aplicație cu un randament mai mare decât alte aplicații. Merită luat în considerare că există riscul ca cineva să nu ramburseze împrumutul (5.000 de solicitanți).

În SUA, unde acest lucru este obișnuit, a existat o întrerupere după ce Lehman Brothers a dat faliment, unde rata de nerambursare a fost prea mare. În acest caz, Securities and Exchange Commission (SEC), organizația care

monitorizează piața de capital, va permite operațiunea atunci când vor fi implementate noi reglementări. În SUA site-ul Prosper avea un portofoliu de 1 miliard de dolari în împrumuturi (960.000 de solicitanți).

Un sondaj realizat de consultanța TerraForum în 101 instituții financiare a arătat că 60% dintre bănci și companiile de asigurări sunt reticente în a-și pune afacerile pe rețelele de socializare, deși reprezintă o parte relevantă a companiilor care participă la rețelele sociale (Fogașa, 2010).

Cazul 4: Identificarea potențialului client

Compania de asigurări Porto Seguros monitorizează Twitter pentru a ști cine a cumpărat bunuri care au nevoie de asigurare.

Cazul 5: Prospecția clienților viitori și potențiali (13-17 ani)

Dintre rețelele de socializare, cea care a captat interesul adolescenților este Habbo Hotel, un fel de lume virtuală mai ușor de gestionat decât Second Life.

În Habbo Hotel, companiile își împărtășesc mărcile și noile produse într-un mod interactiv. Companiile care fac parte din Habbo Hotel sunt Coca-Cola, Procter & Gamble, Kelloggs, Unilever etc. În Habbo Hotel, companiile au camere virtuale pentru a-și împărtăşi brandul. Avantajul acestor companii este că Hotelul Habbo funcționează ca un laborator de marketing (1.200.000 de vizitatori).

Cazul 6: Recrutare profesională

Potrivit interviului lui Serfaty, președinte executiv al celui de-al doilea cel mai mare site al rețelelor de socializare profesionale, cu revista Exame (2010), în vremuri de recesiune, oamenii vizitează rețelele de socializare în căutarea unui loc de muncă. În acest moment, accesul la rețele precum LinkedIn și Viadeo este mai mare decât Facebook. Cu toate acestea, utilizarea rețelelor sociale este și mai mare pentru promovarea locurilor de muncă. Companii precum Ambev, Unilever, Vale do Rio Doce și Whirlpool promovează locuri de muncă în rețelele sociale precum LinkedIn, Facebook și Twitter. Chiar și în procesul de selecție există teste care arată capacitatea de a dezvolta proiecte cu social media.

Cazul 7: Serviciul Public

În Brazilia, administrația publică folosește rețelele sociale pentru a monitoriza comportamentul cetățenilor, pentru a răspunde la întrebări și pentru a lansa promoții. Companhia do Metropolitano de Sâo Paulo (Metro), Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), Policia Militar (PM) și Companhia de Saneamento Bâsico do Estado de Sâo Paulo (Sabesp) au desemnat angajați să monitorizeze rețelele sociale.

De asemenea, guvernul statului Sâo Paulo folosește Twitter pentru promovarea proiectelor.

În Regatul Unit, Twitter este folosit pentru locuri de muncă din sectorul public. Gamă largă de locuri de muncă din sectorul public pe Twitter:

- Administrația Locală;
- NHS Trust;
- Caritate și non-profit;
- Forțele armate;
- Educație/Universitate;
- Poliție/Pompieri și Salvare;
- Locuri de muncă;
- Quangos/Non-guvernamental;
- Venituri și beneficii.

CONCLUZIE

Acest capitol a subliniat importanța social media în domeniul administrației. În primul rând, analizat baza social media, prin conceptul de „media" a fost dezvoltat în unele domenii precum filosofia, sociologia, antropologia și psihologia organizațională.

Rețelele sociale s-au extins într-un ritm alarmant. Savanții din domeniul sociologiei, antropologiei și psihologiei au început să caute - răspunsuri la acest fenomen. S-a ajuns la concluzia că această comunicare nu poate satisface nevoile emoționale profunde ale oamenilor.

După aceea, rețelele sociale de pe internet au fost în centrul atenției, în special cu extinderea tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC). Internetul a devenit un punct de întâlnire al contactelor superficiale. Sociologul Robert Weiss scria în anii 70, există două tipuri de singurătate: emoțională și socială. „Singuratatea emoțională este un sentiment de gol și neliniște cauzat de lipsa unor relații profunde. Singurătatea socială este sentimentul de plictiseală și marginalizare cauzat de lipsa de prietenie sau de sentimentul de apartenență la o comunitate. „Urmând această linie de gândire, se poate observa în literatura de specialitate site-uri pentru a reduce singurătatea relațiilor sociale, dar crește singurătatea emoțională. S-a observat că participanții comunităților virtuale de pe Internet sunt întotdeauna înconjurați de oameni, dar nu se pot baza pe niciunul dintre ei pentru o relație de contact.

Legătura dintre rețelele sociale și locul de muncă este arhitectura rețelei sociale care constă în clasificarea modurilor de comunicare a întreprinderii pe baza caracteristicilor distincte ale fiecărei nevoi de comunicare. Se subliniază că problemele de funcționalitate și aplicabilitate a serviciilor de rețele sociale în scopuri comerciale sunt doar începutul unui proiect robust de sistem.

În cele din urmă, sa arătat cum funcționează rețelele sociale în administrarea organizațiilor. Capitolul a selectat orice cazuri de rețele sociale în administrație. Aceștia au fost grupați în funcție de tipul de activitate pe care îl exercită în rețele. Cum ar fi: servicii de relații cu clienții, creare de produse, mediere financiară, identificarea potențialilor clienți, recrutare de profesioniști și servicii publice.

Cazurile arată că companiile folosesc diverse domenii de administrare atunci când folosesc rețelele sociale. Dintre cazurile raportate, toate inițiativele de pe rețelele de socializare au fost legate de planificarea strategică a organizațiilor. Mai mult, majoritatea cazurilor au fost prezentate ca instrumente de rețele sociale pentru marketing și resurse umane. Un set de cazuri speciale folosesc rețelele sociale pentru a-și dezvolta și redefini modelul de afaceri. Un aspect care a fost puțin menționat, dar de importanță semnificativă pentru cetățean, sunt rețelele sociale din sectorul public. O gamă largă de sectoare publice se observă în Twitter și Facebook, dacă acest sector ar fi utilizat în mod adecvat și creativ, aceste rețele sociale probabil ar fi mai ușor de identificat problemele emergente, de satisfacția cetățenilor față de serviciile publice și de a găsi soluții mai eficiente la problemele pe termen scurt și lung prin parteneriat cu cetățenii.

REFERINȚE

Acioli, S. (2007). Redes Sociais e Teoria Social: Revendo os Fundamentos do Conceito. *Informagao e Informagao,12.* Preluat la 10 septembrie 2010, de pe http://www.uel.br/revistas/uel/ index.php/informacao/ article/viewFile/1784/1520

Aguiar, S. (2007, septembrie). *Rede sociale pe internet: Desafios apesquisa.* Lucrare prezentată la reuniunea intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicașâo XXX Congresso Brasileiro de Ciencias da Comunicașâo, Santos, SP.

Balestrini, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperagao empresarial: strategies de gestao na nova economie.* Porto Alegre, Brazilia: Bookman.

Barabasi, AL (2003). *Legat: cum totul este conectat la orice altceva înseamnă pentru afaceri, știință și viața de zi cu zi.* Cambridge: Plume.

Barnes, SB (2006). Un paradox al vieții private: rețelele sociale din Statele Unite. *Prima luni, 11*

(9). Preluat la 10 septembrie 2010, de la http:// firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/oj s/index. php/fm /article/view/1394/1312

Boyd, DM și Ellison, NB (2007). Site-uri de asistență socială : definiție, istorie și bursă. *Journal of Computer-Mediated Communication, 13* (1). doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x

Brajkovich, LF (1994). Sursele structurii sociale într-o organizație start-up: rețelele de muncă, activitățile de muncă și statutul postului. *Rețele sociale, 16(3),* 191-212. doi:10.1016/0378-8733(94)90005-1 Buchanan, MN (2002). *Lumi mici și teoria revoluționară a rețelelor.* New York, NY: WW Norton e Company.

Burson Marteller. (2010). *Studiu Burson-Marsteller Fortune global 100 pe rețelele sociale.* Preluat la 3 ianuarie 2010, de pe http://www. burson-marsteller. com/ Innovation_and_insights/ blogs_and_podcasts/BM_Blog/ Lists/Posts/Post. aspx?ID=160

Burt, R., Guilarte, M., Raider, HJ, & Yasuda, Y. (2002). Concurența, contingența și structura externă a piețelor. În Ingram, P., & Silverman, B. (Eds.), *Advances in strategic management.* New York, NY: Elsevier.

Castells, M. (1999). *Sociedade em rede* . Sâo Paulo, Brazilia: Paz e terra.

Castells, M. (2003). *A galdxia da internet.* Rio de Janeiro, Brazilia: Jorge Zahar.

Christakis, NA și Fowler, JH (2010). *O poder das conexoes: A importância do networking e como ele molda nossas vidas* . Rio de Janeiro, Brazilia: Elsevier.

Examen. (2010). *Redes sociais profesionale vivem boom.* Examenul portalului. Preluat la 10 septembrie 2010, de pe http://portalexame.abril.com.br/ car-reira/noticias/ redes-sociais-profissionais-vivem-boom-561085.html.

Fogașa, G. (2010). Finanșas agora sâo 2.0. *Revista Exame.* Preluat la 10 august 2010, de pe http://portalexame.abril.com.br/ revista/ exame/edicoes/0972/financas/financas-agora-sao-2-0-581864.html?page=2

Fortino, A. și Nayak, A. (2010). *O arhitectură pentru aplicarea rețelelor sociale în afaceri.* Lucrare prezentată la reuniunea Conferinței Aplicații și Tehnologie (LISAT). Long Island Systems (p. 1-6).

Freeman, LC (1996). Câteva antecedente ale analizei rețelelor sociale. *Conexiuni, 19* (1), 39-42.

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Dezvoltarea relatiilor in retelele de afaceri* . New York, NY: Routledge.

Jumătate, R. (2009). Pesquisa da Robert Half aponta că mai mult de 90% dos executivi utilizam midias so ciais. *Sala de Imprensa.* Preluat la 10 septembrie 2010 http://www.roberthalf.com.br/ portal/ site/ rh-br/ menuitem. b0a52206b8 9cee97e7dfed10c- 3809fa0/ ?vgnextoid= d6ce296ddd 375210VgnV CM1000003c 08f90aRCRD &vgnextchan- nel= 155ac1e9Vgn= 155ac1e7160 CM10000030 41fd0aRCRD

Hearn, GN și Foth, M. (2007). Ecologii comunicative: Prefață editorială. *Jurnalul electronic de comunicare, 17.*

Human, SE, & Provan, KG (1997). O teorie emergentă a structurii și a rezultatelor este rețeaua strategică de producție a întreprinderilor mici. *Jurnalul Academiei de Management, 40* (2), 368-403. doi:10.2307/256887

Jordan, K., Hauser, J. și Foster, S. (2003). Rețeaua socială augmentată: construirea identității și a încrederii în internetul de următoarea generație. *Prima luni, 8* (8).

Knorr-Cetina, K. (1997). Socialitate cu obiecte: Relații sociale în societățile de cunoaștere postsociale. *Theory, Culture & Society, 14,* 1-30. doi:10.1177/026327697014004001

Kotler, P. (2000). *Administrarea de marketing.* Sâo Paulo, Brazilia: Prentice Hall.

Lazzarini, SG (2008). *Empresas em rede* . Sâo Paulo, Brazilia: Cenage Learning.

Lloyd, BA (2009). Rețele profesionale pe internet. Recordul conferinței din 2009 *Conferința tehnică anuală a industria celulozei și hârtiei digitale* (pag. 62-66).

Lomnitz, LA (2009). *Redes sociale, cultură și putere.* Cadernos do Grupo de Altos Estudos. Programa de Engenharia da Produșâo da Coppe - UFRJ.

Marcon, CM, & Moinet, N. (2000). *La strategie-reseau.* Paris, Franța: Editions Zero Heure.

Martelo, RM și Sliva, ABO (2004). Rețele și capital social: rolul informației în dezvoltarea locală. *Ci. Inf., Brasilia, 33* (3), 41-49.

McCarthy, EJ (1960). *BasicMarketing: O - abordare managerială.* Statele Unite ale Americii: McGraw Hill.

McLuhan, M. (1969). *As comunicagoes como extensoes do homem.* Sâo Paulo, Brazilia: Cultrix.

Nohria, N., & Eccles, RG (1992). *Rețele și organizații: structură, formă și acțiune.* Cambridge, MA: Universitatea Harvard.

Openid. (2010). *Site-ul web.* Preluat la 10 septembrie 2010, de pe http://openid.net/

Opensocial. (2010). *Site-ul web.* Preluat la 10 septembrie 2010, de pe http://www.opensocial.org/

Recuero, R. (2005). Redes Sociais na Internet: Considerașoes Iniciais. *E Compos, 2.*

Recuero, R. (2009). *Rede sociale pe Internet* . Porto Alegre, Brazilia: Ed. Sulina.

Recuero, R. (2009). *Redes Socialis pe Internet* . Porto Alegre, Brazilia: Editora Meridional.

Robbins, SP (2002). *Comportamento organizacional* . Sâo Paulo, Brazilia: Prentice Hall.

Rudinger, FR (2007). *Introdugao ca Teorias da Cibercultura.* Porto Alegre, Brazilia: Sulina.

Silva Junior, AB (2007). *A empresa em rede: dezvoltăndo competencias organizacionais* . Rio de Janeiro, Brazilia: Elsevier.

Subirats, E. (1989). *A cultura ca spetăculo.* Sâo Paulo, Brazilia: Nobel.

Toptenreviens. (2010). *Revizuirea site-urilor de - rețele sociale* . Preluat la 13 octombrie 2001, de la http://social-networking-websites-review. topten reviews.com/

Valle, JD (2010). 17% das empresas de SP usam redes sociais. *Info examen.* Preluat la 10 septembrie 2010, de pe http://info.abril.com.br/ noticias/ corporate/ 17-das-empresas- de-sp-usam-redes- sociais- 05042010-16.shl

Watts, DJ (2004). Noua știință a lucrărilor de rețea. *Anual Review of Sociology California, 30(1),* 243-270. doi:10.1146/annurev. soc.30.020404.104342

Wellman, B., & Berkiwitz, S. (1988). *Structuri sociale: O abordare în rețea.* Cambridge, Marea Britanie: Universitatea Cambridge.

Wiener, N. (2000). *Cibernetica e Sociedade: O Uso Humano de Seres Humanos.* Sâo Paulo, Brazilia: Editora Cultrix.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Rețele de afaceri: un set de relații între actori mediate de o mass-media de afaceri.

Rețea: un set de entități legate între ele care au o temă comună.

Caracteristici sociale: Inclusiv profiluri, securitate, funcții de rețea, căutare, ajutor/asistență, concentrare legitimă pe prieteni.

Social Media: O interacțiune între oameni prin media electronică.

Rețele sociale pe Internet: Site-uri care oferă instrumente și servicii de comunicare prin intermediul computerului.

Comunitățile virtuale sunt sociale: un grup de oameni care promovează discuțiile publice

înainte pentru o perioadă de timp.

Această lucrare a fost publicată anterior în Handbook of Research on Business Social Networking: Organizational, Managerial, and Technological Dimensions, editat de Maria Manuela Cruz-Cunha, Patricia Gongalves, Nuno Lopes, Eva Maria Miranda și Goran D. Putnik, pp. 845-861, copyright 2012 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 48
Înțelegerea serviciilor partajate:
O explorare a literaturii IS

Suraya Miskon
Universitatea de Tehnologie Queensland, Australia

Wasana Bandara
Universitatea de Tehnologie Queensland, Australia

Erwin Fielt
Universitatea de Tehnologie Queensland, Australia

Guy Gable
Universitatea de Tehnologie Queensland, Australia

ABSTRACT

Într-un mediu competitiv, companiile inovează continuu pentru a oferi servicii superioare la costuri mai mici. „Serviciile partajate” au fost adoptate pe scară largă în practică ca mijloc de îmbunătățire a performanței organizaționale. Serviciile partajate sunt considerate cele mai potrivite pentru funcțiile de asistență și sunt adoptate pe scară largă în managementul resurselor umane, finanțe și contabilitate și, mai recent, sunt utilizate ca funcție de sisteme informatice (IS). Pe măsură ce sistemele informatice corporative bazate pe computer au devenit de facto și coloana vertebrală a sistemelor administrative, impedimentele tehnice în calea partajării au scăzut dramatic. Pe măsură ce această tendință continuă, CIO și profesioniștii IT au nevoie de o înțelegere mai profundă a fenomenului Shared Services. Cu toate acestea, analiza literaturii academice IS arată că serviciile partajate, deși menționate în peste 100 de articole, au primit puțină atenție în profunzime. Această lucrare investighează starea actuală a serviciilor partajate în literatura IS. Autorii prezintă o revizuire detaliată a literaturii din principalele reviste și conferințe IS. Lucrarea se încheie cu o definiție operațională tentativă, o listă de obiective principale percepute ale serviciilor partajate și o agendă pentru cercetările viitoare aferente.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch048

INTRODUCERE ȘI CONTEXT

Organizațiile se confruntă în mod constant cu provocări pentru a-și inova oferta clienților, a îmbunătăți calitatea proceselor lor de afaceri și a opera la costuri mai mici. Criza financiară globală actuală a amplificat această nevoie. Managerii caută „Serviciile partajate" ca mijloc de îmbunătățire a performanței organizaționale (Wagenaar, 2006). În timp ce noțiunea de servicii partajate este încă în dezbatere, este denumită în general *„concentrarea resurselor companiei care desfășoară activități similare, de obicei răspândite în cadrul organizației, pentru a deservi mai mulți parteneri interni la costuri mai mici și cu niveluri de servicii mai ridicate, cu scopul comun de a încânta clienții externi și de a spori valoarea corporativă"* (Schulman et al., 1999). Serviciile partajate au devenit din ce în ce mai populare în cadrul organizațiilor din sectorul public și privat [1] (Bergeron, 2003; Borman, 2008; Janssen & Joha, 2006b; Wagenaar, 2006), unde este desfășurat mai ales în organizații mari, cu un accent predominant pe procesele de suport (Ulbrich, 2006). *„Încă de la sfârșitul anilor 1990, conceptul de serviciu partajat cu răspândire rapidă a devenit din ce în ce mai popular ca abordare a schimbării organizaționale, concentrându-se pe potențialul teoretic pentru îmbunătățiri extinse în procesele de suport"* (Kagelmann, 2000; Schulman et al., 1999, citat în Ulbrich, 2006, p. 191).

Potențialele beneficii ale serviciilor partajate au fost discutate pe larg în presa comercială, de exemplu, *„promovarea eficienței, generarea de valoare, economii de costuri și servicii îmbunătățite pentru clienții interni ai corporației-mamă"* (Bergeron, 2003). Cecil (2000), raportează că 16 dintre primele 20 de companii Fortune 500 au centre de servicii partajate. Poveștile de succes ale serviciilor partajate precum General Electric (Lacity & Fox, 2008), DEC (Lacity & Fox, 2008), Reuters Asia (Lacity & Fox, 2008; Businessintelligence, 2005), Allianz (Lodestone, n. d) și Queensland Government (Queensland-Government, 2008) sunt multe. Firme de cercetare de top, cum ar fi Gartner, furnizează o serie de rapoarte care descriu aplicarea Serviciilor partajate în diferite industrii, afirmând că *„Multe întreprinderi caută servicii partajate pentru a sprijini obiectivele de eficiență și pentru a îmbunătăți integrarea și agilitatea afacerilor"* (Gartner, 2008, p. 2).

Serviciile partajate sunt considerate cele mai potrivite pentru funcțiile de asistență și sunt adoptate pe scară largă în managementul resurselor umane, finanțe și contabilitate (Cooke, 2006; King, 1998; McIvor et al., 2002; Peters & Silver, 2005; Webster, 2007). Mai recent, serviciile partajate sunt utilizate pentru funcția Sisteme informaționale (IS) și, deși nu sunt adoptate la fel de larg ca de alte funcții , rapoarte recente (Lacity & Fox, 2008; Peters & Silver, 2005) indică faptul că serviciile partajate IS crește într-un ritm rapid.

Aplicațiile și infrastructura IS sunt importante activator și driver al Serviciilor partajate în toate domeniile funcționale. Pe măsură ce sistemele informatice corporative bazate pe computer au devenit de facto și internetul omniprezent și tot mai mult coloana vertebrală a sistemelor administrative, impedimentele tehnice în calea partajării au scăzut dramatic. Pe măsură ce această tendință continuă, CIO și profesioniștii IT vor avea nevoie de o înțelegere mai profundă a fenomenului Shared Services și a implicațiilor acestuia; *„ gestionarea de succes a serviciilor IT partajate a fost recent listată ca unul dintre cele șapte obiceiuri ale directorilor informatici eficienți" (Lacity* & Fox, 2008, p. 17).

Ca *„disciplină care este condusă de rigoare și relevanță"* (Benbasat & Zmud, 1999; Davenport & Markus, 1999; Lee, 1999), mediul academic IS are un interes personal în fenomenul în creștere al serviciilor partajate; un domeniu care justifică cercetare în legătură cu funcția IS, aplicațiile IS și infrastructura IS din organizații. În special, SI, ca disciplină, ar trebui să fie

interesată de Serviciile Partajate, deoarece pot conduce la schimbări radicale în infrastructura și arhitectura SI (Curley, 2006; Ross & Beath, 2006; Weill & Vitale, 2002); SI poate juca un rol major în identificarea oportunităților de Servicii Partajate în alte domenii funcționale și în pregătirea cazului de afaceri, precum și a strategiei IS; IS poate, fie intern, fie printr- un furnizor de servicii extern, să joace un rol major în tranziția și operarea și evoluția continuă a mediului de servicii partajate. Cu toate acestea, până acum nu a existat un studiu sistematic al serviciilor partajate în literatura academică IS.

Prin urmare, a fost concepută și aplicată o abordare structurată pentru a revizui în mod sistematic starea literaturii privind serviciile partajate în domeniul IS. Întrebarea principală a cercetării este „Cum este percepută și raportată noțiunea de servicii partajate de către cercetătorii SI?" Această lucrare își propune în mod specific să raporteze despre modul în care mediul academic SI a definit noțiunea de servicii partajate și despre ce obiective au raportat. O mai bună înțelegere a ce sunt cu adevărat serviciile partajate și de ce organizațiile le implementează, este importantă pentru progresul și succesul serviciilor partajate în practică și în mediul academic. Astfel de rezultate vor ajuta, de exemplu, la construirea unei mai bune înțelegeri a ceea ce determină interesul pentru serviciile partajate (Hewlett-Packard, 2006) și vor constitui fundamentul pentru derivarea măsurilor de performanță legate de serviciile partajate (Boessenkool et al., 2006). De asemenea, poate sprijini proiectarea și implementarea structurii și guvernării serviciilor partajate (Firecone, 2007); și ajută la o mai bună înțelegere a naturii organizațiilor cu servicii partajate (Kearny, 2004).

Contribuțiile acestei lucrări sunt triple. În primul rând, demonstrăm lipsa literaturii academice IS privind serviciile partajate; aceeași literatură care evidențiază necesitatea unei mai bune înțelegeri a serviciilor partajate. În al doilea rând, pornind de la literatura limitată existentă - privind serviciile partajate, oferim definiții și obiective preliminare ale serviciilor partajate și prezentăm o potențială agendă de cercetare pentru cercetările viitoare în domeniu. În al treilea rând, detaliem o abordare de analiză a literaturii pilot, dezvoltată și testată pentru studiul serviciilor partajate în literatura IS; pentru a fi extinse la o gamă mai largă de discipline academice, rezultatele studiului extins se așteaptă să contribuie la o conceptualizare mai puternică a serviciilor partajate.

Restul acestei lucrări se desfășoară după cum urmează. Următoarea secțiune prezintă strategia de cercetare. Discuția asupra constatărilor este în secțiunea următoare. Lucrarea se încheie cu un rezumat al constatărilor și recomandărilor pentru cercetările viitoare.

METODA DE CERCETARE

Acest studiu este dedicat în mod special căutării și revizuirii literaturii despre conceptul de servicii partajate; Aici se pune accentul în mod predominant pe modul în care natura serviciului partajat este percepută și raportată de alți cercetători în Sisteme Informaționale. În urma lui Levy și Ellis (2006), cercetătorii au urmat o metodă în trei etape pentru a extrage, analiza și raporta descoperirile bazate pe literatură. Prima etapă a implicat identificarea articolelor care vor fi incluse în această revizuire. A doua etapă a constat în proiectarea și implementarea unei scheme de clasificare adecvate pentru a se potrivi cu obiectivele studiului. În final, a treia etapă constă în sintetizarea detaliilor codificate și analiza literaturii pentru a răspunde obiectivelor de cercetare ale acestui studiu. Următoarele secțiuni descriu fiecare fază în detaliu.

Extragerea lucrărilor relevante

În definirea metodei de cercetare pentru o - revizuire cuprinzătoare a literaturii SI privind

serviciile partajate, trebuie identificate și clarificate două criterii principale : (1) sursele și (2) strategia de căutare (Cooper, 1998). Sursele se referă la punctele de vânzare care urmează să fie vizate, iar strategia de căutare se referă la ce termeni de căutare să utilizeze în timpul procesului de extragere a articolului. Scopul a fost de a caracteriza serviciile partajate din perspectiva SI și de a revizui și descrie natura publicațiilor de servicii partajate în IS. Astfel, căutarea primară a fost limitată la domeniul IS.

Au fost luate în considerare reviste și conferințe academice. S-a decis să cerceteze cele 40 de reviste IS listate pe site-ul web „ISWorld NET” [2]. Aceste reviste au fost identificate după o comparație a 9 lucrări publicate despre clasamentele revistelor academice IS (așa cum se raportează pe site-ul web „ISWorld NET”). Pentru a ne asigura că literatura revizuită este cât mai actuală și incluzivă posibil, au fost examinate și lucrările conferințelor importante. Conferințele IS de vizat au fost stabilite pe baza celor susținute de Asociația Sistemelor Informaționale (AIS) [3]. Astfel, următoarele Conferințe IS au fost incluse în domeniu; lucrările Conferinței Internaționale privind Sistemele Informaționale (ICIS), Conferința Europeană privind Sistemele Informaționale (ECIS), Conferința Asia Pacifică privind Sistemele Informaționale (PACIS), Conferința Australaziană privind Sistemele Informaționale (ACIS) și Conferința Americii privind Sistemele Informaționale (AMCIS). S-au accesat articole publicate de la început până în prezent (mai 2009).

Extragerea articolului a fost efectuată în mai multe iterații. În ceea ce privește strategia de căutare, mai întâi, a fost căutat cuvântul cheie „serviciu partajat”, în titlu, rezumat și cuvinte cheie ale tuturor articolelor din lista sursă țintă, printr-o căutare în baza de date. Acest lucru a dat 4 din reviste IS și 4 din conferințe (în continuare, ne referim la acestea 8 ca setul „principal” de lucrări).

Întrucât această căutare a dat doar foarte puține articole, am extins studiul pentru a căuta cuvântul cheie „serviciu partajat” în câmpul textului corpului ca următor pas. Zece reviste IS selectate [4] (pe baza celor care au dat rezultate la căutarea de nivel înalt și un set selectat din lista de clasare a jurnalului „IS world net” - pe baza alinierii subiectelor la serviciile partajate), și toate cele 5 conferințe AIS menționate mai devreme au fost incluse în această a doua etapă de căutare. Cele 10 reviste au fost selectate după eliminarea acelor reviste IS din clasamentul revistelor IS world net, care păreau mai puțin aliniate la noțiunea de Servicii Partajate (adică, Inteligența Artificială). Acestea au fost excluse din această căutare full-text, pentru a susține eficiența și fezabilitatea. Toate lucrările din aceste surse au fost descărcate ca fișiere pdf cu text integral. Acestea au fost indexate sistematic (pe an și sursă) folosind instrumentul profesional AdobeAcrobat. Facilitatea de „căutare avansată” a Adobe Acrobat Professional a fost folosită pentru a căuta lucrările indexate. Prin acest efort au fost identificate 99 de lucrări (după eliminarea dublărilor cu setul principal de hârtie), unde au menționat serviciile partajate în mod semnificativ, undeva în textul lucrării (în continuare, ne referim la acestea ca setul „secundar” de lucrări). Astfel, eșantionul de hârtie are un total de 107 lucrări (99 secundare și 8 principale) pe măsură ce am intrat în faza de planificare pre-analiza.

Pregătirea pentru analiză

Două aspecte cheie sunt importante de menționat atunci când descriem faza pregătitoare pentru analiză; schema de codare a priori și instrumentul(ele) utilizat(e). Ele merg mână în mână și sunt descrise mai jos.

Scopul acestei lucrări a fost să obțină o - definiție de dimensiunea sintezei și să identifice obiectivele cel mai frecvent raportate pentru serviciile partajate, pe baza literaturii de specialitate. După cum sa menționat mai

devreme, ceea ce este raportat aici este un subset al unui studiu mai amplu care a avut intensități mai largi. NVIVO 8.0 a fost folosit ca instrument de gestionare și analiză a datelor calitative; pentru a codifica și analiza sistematic datele într-un singur depozit. NVIV O a fost aplicat efectiv pentru analiza literaturii anterioare (Bandara, 2006; Gregorio, 2000), iar acest studiu a adaptat strategiile de codificare și analiză bazate pe aceste studii anterioare.

Domenii cheie de interes, în acest caz; „Definițiile serviciilor partajate" și „obiectivele serviciilor partajate" (printre altele) au fost plasate ca noduri principale la nivel de arbore în baza de date NVIVO care a fost creată pentru acest proiect. Un nod la nivel de arbore este o locație fizică în cadrul instrumentului, unde stocați grupurile de idei care ar fi codificate. Toate articolele extrase au fost introduse și salvate în NVIVO ca „documente", care sunt pur și simplu date pe care o analiză în studiu. Scopul a fost realizarea analizei pe două niveluri. Scopul analizei de prim nivel a fost de a surprinde principalele detalii care se refereau la fiecare tema principală - la un nivel înalt. În analiza de al doilea nivel, aceste detalii extrase vor fi analizate mai profund pentru a deriva constatările dorite. Un protocol de codificare detaliat a fost conceput de cercetători, pentru a confirma planul și schema de codificare. Un eșantion (3) de lucrări (dintre lucrările primare) au fost codificate de doi dintre cercetători și protocolul de codificare a fost respectat cu strictețe, dovedind că ajută la menținerea rigurozității și a fiabilității între codificatori. Constatările generale ale cercetării și activitățile analitice care au susținut aceste constatări sunt prezentate în detaliu în secțiunea următoare.

ANALIZA ȘI CONSTATĂRI DATELOR

Această secțiune prezintă rezultatele analizei bazate pe literatură. În primul rând, este discutată amploarea literaturii academice IS privind serviciile partajate și se argumentează că mai multe cercetări sunt justificate. În continuare este prezentată o sinteză a definițiilor și obiectivelor serviciilor partajate, așa cum sunt identificate din literatura IS. Această secțiune se încheie cu o agendă de cercetare.

Nevoia de literatură academică IS privind serviciile partajate

Studiul nostru de literatură arată că există o lipsă de literatură academică IS privind serviciile partajate. Serviciile partajate sunt un domeniu de cercetare interesant datorită impactului său asupra funcției IS în organizații și a rolului de conducere și de activare al aplicațiilor și infrastructurii IS. Este, de asemenea, un domeniu de cercetare foarte relevant din cauza importanței sale tot mai mari în practică. Prin urmare, susținem că sunt necesare mai multe cercetări și publicații academice în domeniul SI pentru a discuta despre serviciile partajate în organizații, în special în legătură cu funcția SI.

Studiul nostru de literatură a arătat că doar 8 lucrări sunt dedicate Serviciilor partajate dintr-un număr mare de lucrări în 45 de magazine principale IS (aceasta a inclus toate punctele de vânzare, așa cum sunt enumerate în clasamentul jurnalului „ISWorld NET" și toate cele 5 conferințe IS sponsorizate AIS - după ce le-am căutat de la începutul lor). Literatura privind serviciile partajate în SI este încă foarte „tânără", unde primele lucrări principale despre serviciile partajate au fost cele ale lui (Ulbrich); (Veersteeg și Bouwman); și (Janssen și Joha) care au apărut în Business Process Modeling Journal, Information Systems Frontier și Americas Conference on Information Systems în anul 2006. Cu toate acestea, aproximativ o sută de lucrări (publicate din 1995) menționează Shared Services în articolele lor, indicând astfel un interes și o prevalență tot mai mare pentru Shared Services în IS, în special în ceea ce privește

domeniile de interes precum Sourcing, HR (Accenture, HR); 2007; Kakabadse & Kakabadse, 2000), ICT Governance (de exemplu, Goh et al., 2007); E Government (de exemplu, Janssen & Joha, 2006b; Janssen & Wagenaar, 2003; Janssen & Wagenaar, 2004); Sectorul public și privat (de exemplu, Janssen & Joha, 2006b; Walsh și colab., 2006); și Universitatea (de exemplu, Deloitte, Touche și Tohmatsu, 2001). Prin urmare, pentru a promova corpul de cunoștințe IS academice în ceea ce privește serviciile partajate ca subiect de cercetare și factor de context, sunt necesare mai multe cercetări și publicații academice în domeniul SI.

Relevanța serviciilor partajate este ilustrată prin discuții ample despre potențialele beneficii asociate în presa comercială (de exemplu, reducerea costurilor, acumularea de active intelectuale și de capital, furnizarea de servicii cu accent pe clienți și procese și implementarea de noi tehnologii) (Casiraya, 2001; Shah, 1998). În ciuda beneficiilor sale aparente, dovezile anecdotice (Craike & Singh, 2006; Janssen & Joha, 2006b; Lawson, 2007; Shah, 1998) sugerează că multe organizații au dificultăți în a înțelege contextul și detaliile serviciilor partajate. Astfel, dovezile din inițiativele de servicii partajate au fost amestecate, sugerând valoarea unei investigații ulterioare a fenomenelor. Deși au existat rapoarte de cercetare bazate pe industrie, acestea sunt de obicei limitate la analiza tendințelor (Accenture, 2005; Deloitte, 2007a; Deloitte, 2007b) sau descrierea narativă a călătoriei de la conceptul serviciilor partajate până la implementare (Accenture, 2006b; Gartner, 2008).

Concluzionând, ca disciplină generală, IS lipsește cercetarea academică în Servicii partajate. Acest lucru este susținut de alți cercetători din domeniu (Bor man, 2008; Craike & Singh, 2006; Ulbrich, 2006). Această lucrare solicită abordarea acestei lacune; este nevoie de o mai bună înțelegere a fenomenelor serviciilor partajate, a relației sale cu organizarea funcției IS și a relației sale cu alte domenii de interese IT, cum ar fi guvernanța sau sistemele de întreprindere. Următoarele secțiuni prezintă o trecere în revistă analitică a definițiilor și obiectivelor serviciilor partajate, așa cum sunt raportate în fondul limitat de literatură IS. Această secțiune se încheie cu un set de propuneri derivate pentru această analiză, care este prima formulare a unei agende de cercetare detaliată pentru serviciile partajate în IS.

Definirea serviciilor partajate: o revizuire a literaturii IS

Această secțiune analizează modul în care cercetarea SI definește serviciile partajate. După cum sa menționat mai devreme, un nod separat a fost dedicat în schema de codare a bazei de date NVIVO pentru a capta orice „definiții" introduse sau la care se face referire în lucrările incluse în această analiză. Tabelul 1 oferă un rezumat al acestei analize. Șase lucrări oferă o încercare unică de a defini serviciile partajate, cel puțin parțial, dacă nu complet. Dintre acestea, 3 lucrări se referă la definițiile oferite de Schulman et al. (1999) și 2 lucrări se referă la Bergeron (2003) care sunt din disciplina management. Acest lucru ar putea însemna că serviciul partajat este un termen comun care necesită puține explicații. Cu toate acestea, deoarece fenomenul este foarte recent, nu se poate presupune că comunitatea mai largă IS este atât de familiarizată cu el. Alternativ , ar putea însemna că, în timp ce serviciile partajate sunt menționate, acestea nu sunt considerate suficient de importante. Acest lucru pare să nu fie cazul, deoarece există multe declarații directe în literatură care se referă la obiectivele Serviciilor partajate în legătură cu performanța și organizarea funcției IS. Prin urmare, susținem că a existat o lipsă de atenție și cercetare a ceea ce este serviciile partajate și cât de familiar sau diferit este de alte forme de organizare și aprovizionare a funcției IS.

Serviciile partajate pot fi percepute ca o formă

de aprovizionare și, prin urmare, ar trebui făcută o descriere clară a ceea ce sunt Serviciile partajate și, în special, a modului în care diferă de alte aranjamente de aprovizionare, pentru a defini și înțelege clar domeniul de aplicare al noțiunii. *„Este necesar să se integreze aceste concepte pentru o viziune cuprinzătoare”* (Whitaker et al., 2006, p. 3249). *„Privind către viitor, schimbările pe scară largă ale mediului de afaceri... pot înclina balanța factorilor asociați cu externalizarea spre... servicii partajate”* (Dav - enport, 2000, p. 175). Astfel, este important să înțelegem clar ce model de aprovizionare este utilizat și când este cel mai bine să se schimbe de la o formă la alta . Serviciile partajate, printre alte opțiuni de externalizare TIC, atunci când se iau în considerare strategiile și adoptările de servicii partajate, numai Ulbrich (2006) a făcut vreo încercare de a compara și de a compara serviciile partajate cu alte aranjamente de aprovizionare, iar *„diferența principală este locul în care se află furnizorul de servicii, mai degrabă decât un contract al organizației* . 2006, p. 197) . *Este adesea un pas către globalizare, un facilitator pentru schimbarea organizațională culturală sau un pas către externalizarea externă”* (Kagelmann, 2000, p. 79 81, citat în Ulbrich, 2006, p. 199).

În încercarea de a analiza modul în care instituția academică a considerat că definește Serviciile partajate în mai multe moduri; au fost analizate cuvintele cheie furnizate în puținele definiții utilizate în literatura de specialitate extrasă (așa cum sa explicat mai devreme). Atât definițiile directe (așa cum sunt prezentate în tabelul 1, cât și cele indirecte

Table 1. Summary of all definitions of shared services found within IS literature

	Paper	Definition made
IS papers specifically defining Shared Services		
1	Lacity and Fox (2008)	*“the consolidation of support functions (such as human resources, finance, information technology, and procurement) from several departments into a standalone organizational entity whose only mission is to provide services as efficiently and effectively as possible.”* (Accenture, 2005, cited in Lacity & Fox, 2008, p. 17)
2	Borman (2008)	*“...retains the core concept of concentration while avoiding prescriptive requirements to achieve specific objectives or operate in set ways.”* (Longwood & Harris, 2007, cited in Borman, 2008). Other definitions referred by this author are Schulman et al. (1999, p. 9) and Bergeron (2003, p. 3).
3	Sedera and Dey (2007)	*“The concept is simple bring-together functions that are frequently duplicated across divisions, subsidiaries or operating units and offer these services more efficiently and at a lower cost.”* (Sedera & Dey, 2007, p. 1). Another definition referred by the authors is Schulman et al. (1999, p. 9).
4	Ulbrich (2006)	*“... shared services gather a selection of common and well-defined services to provide these services to an organization's units, acting independently. ”* (Ulbrich, 2006, p. 197) Other citations referred by this author are Schulman et al. (1999, p. 9), Bergeron (2003, p. 3), Moller (1997), and Quinn et al. (2000).
5	Whitaker et al. (2006)	*“.consolidating IT and business processes throughout the firm into a single or small number of centers owned and run by the firm.”* (Shah, 1999; Ulrich 1995, cited in Whitaker et al., 2006, p. 3249)
6	Gibson and Arnott (2005)	*“A shared service is the standardisation and consolidation of business functions, in order to reduce process duplication and at the same time centralise controls and processes.”* (Gibson & Arnott, 2005, p. 9)
Other common definitions cited by IS authors		
Schulman et al. (1999) defines Shared Services as *“The concentration of company resources performing like activities, typically spread across the organization, in order to service multiple internal partners at lower cost and with higher service levels, with the common goal of delighting external customers and enhancing corporate value"* Bergeron (2003) defines Shared Services as *“Shared services is a collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated into a new semi-autonomous business unit that has a management structure designed to promoted efficiency, value generation, costs savings and improved service for the internal customers of the parent corporation* “ Moller (1997) defines Shared Services as *“... a shared service centre (SSC) is an independent organisational entity which provides well defined services for more than one unit (which may be a division or business unit) within an organisation. The SSC is responsible for managing its costs and the quality and timeliness of the services it provides to its internal customers. It has its own dedicated resources and typically will have informal or formal contractual arrangements, often called service level agreements, with its customers.”* Quinn et al. (2000) defines Shared Services as *“... shared services at a simple level refers to the practice of business units, operating companies and organizations deciding to share a common set of services rather than have a series of duplicate staff functions.”*		

încercările de a descrie serviciile partajate, au fost folosite aici din setul principal și secundar de documente). Figura 1 prezintă aceste cuvinte cheie, reprezentate grafic de la cele mai puțin la cele mai menționate teme din 107 lucrări (indicate de numărul de surse care au declarat acest lucru ca element cheie la definirea serviciilor partajate).

În timp ce grupul de date este foarte limitat (deoarece doar câteva lucrări definesc serviciile partajate), se poate observa că 1) consolidarea, 2) acordul de partajare a suportului, 3) unitatea de afaceri nouă sau separată, 4) concentrată pe servicii și 5) partenerii interni multipli de servicii sunt cele mai frecvente teme utilizate pentru a defini serviciile partajate în literatura IS .

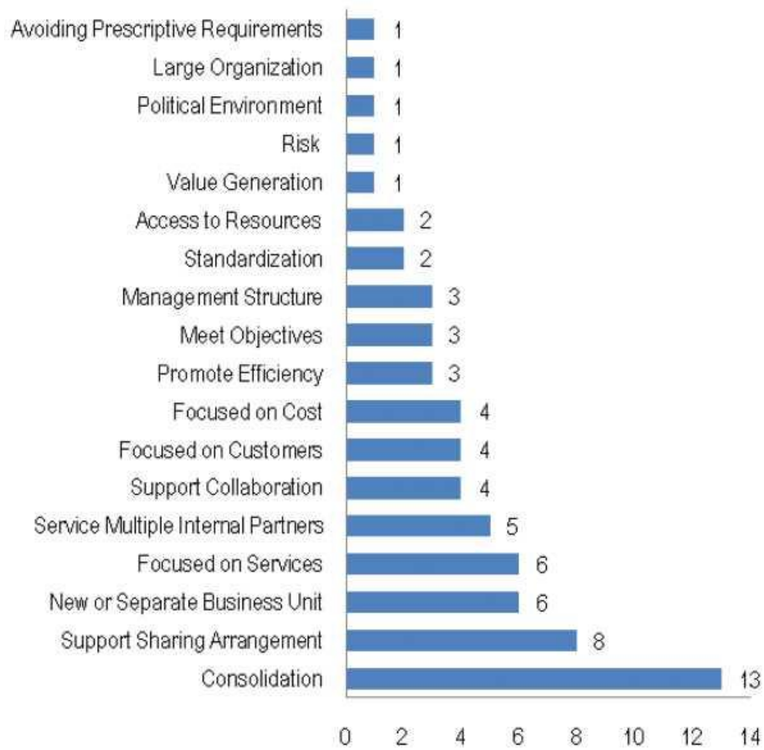
Obținerea unei definiții clare pentru serviciile partajate în contextul SI este un gol care trebuie completat și această analiză oferă un punct de plecare pentru a continua cu aceasta. În contextul literaturii IS academice disponibile în prezent, definim Serviciile Partajate ca fiind furnizarea internă de servicii de către o unitate organizațională semi-autonomă către mai multe unități organizaționale care implică consolidarea funcțiilor de afaceri susținute de un acord de partajare.

Obiectivele serviciilor partajate: o revizuire critică a literaturii IS

O înțelegere aprofundată a motivului pentru care

o organizație ar trebui să ia în considerare serviciile partajate este esențială

Figure 1. Key themes identified from the shared services definitions provided in IS literature

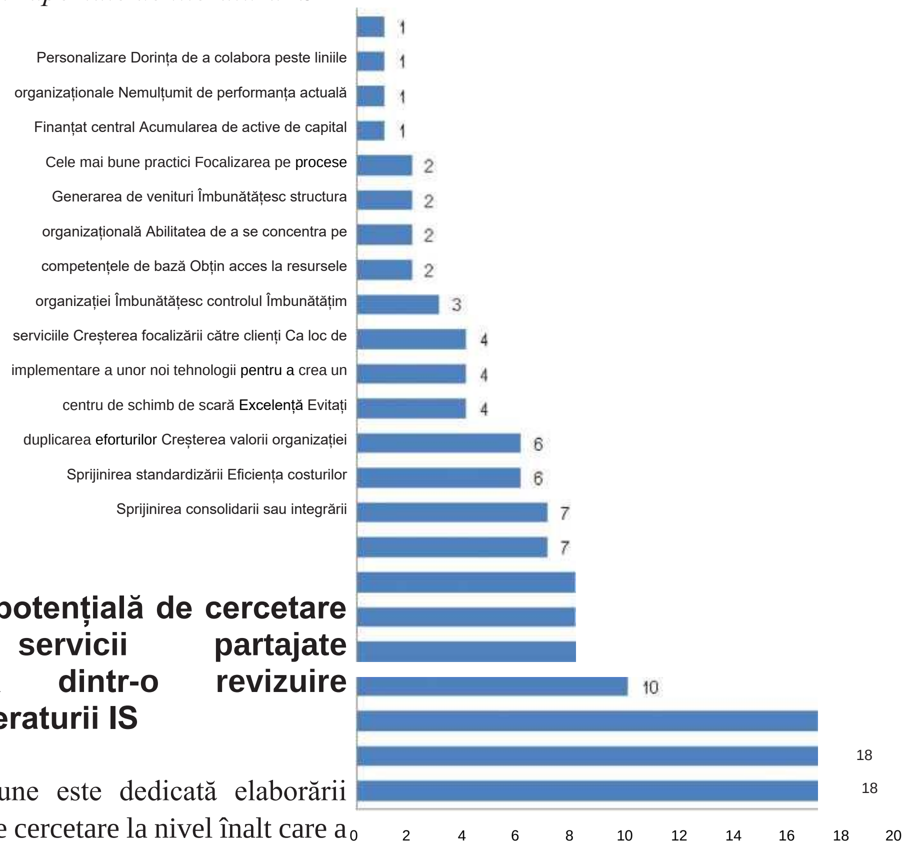


pentru succesul său; *„Asigură-te că știi de ce implementezi servicii partajate”* (Gartner, 2008, p.1). Înțelegerea temeinică a obiectivelor sale este vitală pentru progresul domeniului și va constitui fundamentul pentru progresul său în practică și cercetare. De exemplu, obiectivele Serviciilor Partajate reprezintă elementul cheie atunci când se proiectează un cadru de sprijin pentru deciziile Serviciilor Partajate sau pentru realizarea de beneficii și evaluarea inițiativelor Serviciilor partajate. Această analiză a codificat în mod sistematic diferitele obiective ale Serviciilor partajate, așa cum se menționează în literatura IS din 107 lucrări (8 principale și 99 secundare). Orice mențiune directă sau directă a unui obiectiv a fost surprinsă în nodul de nivel superior în prima rundă de analiză. Conținutul capturat în acest nod a fost apoi analizat pentru a construi un set de obiective de jos în sus din datele codificate. Figura 2 prezintă rezumatul la nivel înalt al obiectivelor identificate prin literatura de specialitate (pe baza numărului de surse care au declarat fiecare).

Se poate observa din figurile 2 că primele trei obiective ale serviciilor partajate despre care a raportat literatura SI sunt; sprijină consolidarea și integrarea, rentabilitatea și standardizarea sprijină.

Când aruncăm o privire mai atentă la primele cinci obiective , se poate argumenta că există două obiective relativ mai strategice (creșterea valorii și reducerea costurilor) și trei obiective organizaționale . Prin urmare, în contextul - literaturii IS academice disponibile în prezent, principalele obiective ale Serviciilor partajate sunt creșterea valorii organizației și reducerea costurilor acesteia prin sprijinirea consolidării și integrării, susținând standardizarea și evitând dublarea.

Figura 2. Obiectivele serviciilor comune, așa cum sunt raportate de literatura IS



O agendă potențială de cercetare pentru servicii partajate identificată dintr-o revizuire critică a literaturii IS

Această secțiune este dedicată elaborării unei agende de cercetare la nivel înalt care a fost motivată de acest studiu privind definițiile și obiectivele serviciilor partajate . Datele codificate au fost analizate în continuare pentru a identifica propuneri potențiale pentru cercetări viitoare. Funcțiile de interogare ale NVIVO au fost utilizate pentru a identifica relații potențiale și cauzalitatea implicită între obiectivele codificate. Acestea sunt prezentate mai jos (cu dovezi din date).

Prima observație este că academicienii IS trebuie să facă o încercare mai puternică de a defini Serviciile Partajate, în special pentru contextul SI. Propunerile de cercetare de urmat sunt: „Ce elemente constituie serviciile partajate (în contextul TIC)?” și „Cum diferă serviciile partajate în IS în alte aranjamente de aprovizionare legate de TIC?” Desigur, acest lucru necesită, de asemenea, abordarea întrebării metodologice de bază: „Cum se poate deriva și valida cel mai bine o definiție a serviciilor partajate?”

În al doilea rând, în timp ce serviciile partajate sunt implementate cu așteptarea unor beneficii diferite, o analiză mai profundă a intensităților reale ale serviciilor partajate (în special în legătură cu IS) este un domeniu care necesită investigații suplimentare. Datele codificate în baza de date NVIVO la „obiective” au fost analizate în continuare pentru a identifica astfel de relații potențiale. Un set de întrebări de cercetare (inspirat din literatura actuală) a fost derivat ca - punct de plecare pentru cercetările viitoare privind serviciile partajate. Tabelul 2 prezintă aceste propuneri, împreună cu literatura de specialitate.

Table 2. Potential research to pursue in relation to Shared Services

Research proposition	Motivating evidence from literature
1. Should organizations invest in technology first when deploying Shared Services? a. Is technology a key enabler for progressing with Shared Services initiative? b. Can organizations gain cost effectiveness through technology investments, when deploying Shared Services initiatives? If so, how? c. Is integration capability a key enabler for sharing within Shared Services initiatives? If yes, how can IT support integration capabilities?	*"Reuters found that technology was a critical enabler of its regional shared services"...* and *"This is worth investing in before anything else"* (Lacity & Fox, 2008, p. 22) *"The global ERP system drove process standardization and was the "engine" of the regional shared services."* (Lacity & Fox, 2008, p. 22) Cost effectiveness can be achieved by the organization through technology investment when deploying Shared Services. *"In 2001, the corporate CFO decided to significantly reduce finance costs by standardizing finance policies for global delivery (BPR), implementing standard, global enterprise resource planning (ERP) and workflow systems (technology enablement),..."* (Lacity & Fox, 2008, p. 19) In the literature, one of the goals adopting Shared Services is to deploy new information technology. Integration capabilities have been seen as an enabler for sharing arrangement in the Shared Services initiative. *"The ICTUprocesses are primarily aimed at creating coordination and integration capabilities to enable the sharing of services among as many agencies as possible in order to gain economies of scale".* (Janssen & Joha, 2006a, p. 2309)
2. Are organizations able to improve customer foci by centralizing all the similar activities or business functions in a Shared Services initiative? a. How/Can Shared Services improve the services to a company's internal customer?	The Shared Services approach has a focus on putting the customer first. *"According to them, business units inevitably become more comparable, when drawing together activities that have been performed similarly in various locations before. Furthermore, work can be handled quicker and more precisely, putting the customer in focus."* (Forst, 2001; Norling, 2001, cited in Ulbrich, 2006, p. 198) Shared services have been designed to improve the customer foci in the organizations. *". designed to promoted efficiency, value generation, costs savings and improved service for the internal customers of the parent corporation"* (Bergeron, 2003, cited in Borman, 2008, p. 2)
3. How can organizations generate cost effectiveness through Shared Services initiative? a. Can organizations generate cost effectiveness by implementing Shared Services arrangement? b. What types of Shared Services arrangement can be utilized within the organizations in order to gain cost effectiveness? c. Can organizations realize the economies of scales when deploying Shared Services initiative? 4. How can organizations avoid duplication of efforts by implementing Shared Services?	Reuters found that financial cost can be reduce by *"standardizing finance policies for global delivery (BPR), implementing standard, ..."* (Lacity & Fox, 2008, p. 19) *"Services are more and more shared among public agencies to gain efficiency benefits."* (Janssen & Joha, 2006a, p. 1) *"Hospitals and physicians are also able to share the use of the systems for ancillary services such as payroll, budgeting, and general accounting. These types of shared services arrangements provide cost efficiencies for both the hospitals and physicians (Guiney, 1994)."* (Lockamy III & Smith, 2009, p. 7) *"Cost reduction is often a primary benefit and driving force for companies to implement shared services (Norling, 2001; Triplett & Scheumann, 2000). Shah (1998) and Triplett and Scheumann (2000) argue that shared services realize economies of scale, and thereby gain efficiencies that are normally reserved to centralized organizations. The main goal is to provide optimal solutions for the lowest possible cost (Funk, 2000; Joachim, 2001)."* (Ulbrich, 2006, p. 198) Reuters was able to reduce financial costs by *".moving a significant amount of work from decentralized business units to six new regional services centers (organizational design)".* (Lacity & Fox, 2008, p. 19) *"Economies of scale through centralisation, the removal of duplication and being better positioned to secure funds to invest in the latest technology were the most common reasons given for establishing SSCs."* (Borman, 2008, p. 8)
5. What are the benefits of standardization within Shared Services and how can these be best arranged?	Shared Services benefits can be realize through standardization process. *"Cecil (2000) and Triplett and Scheumann (2000) see benefits in a standardization process. According to them, business units inevitably become more comparable, when drawing together activities that have been performed similarly in various locations before."* (Ulbrich, 2006, p. 198)

continues on following

CONCLUZIE ȘI PERSPECTIVE

Multe organizații adoptă servicii partajate și a existat o prezență semnificativă a serviciilor partajate în presa comercială recentă. Serviciile partajate sunt promovate în presa comercială ca un model puternic pentru reducerea costurilor, creșterea calității și crearea de noi capabilități.

The

Table 2. continued

Research proposition	Motivating evidence from literature
6. Are Shared Services able to improve an organization's structure through consolidating processes? a. How/Can the consolidating process facilitates the shared service arrangement within the organizations? b. Are organizations able to generate cost effectiveness through the consolidation process within Shared Services initiative? c. Are organizations able to avoid duplication of efforts through consolidating processes? If so, how?	*"..., many firms have turned to a shared service model, consolidating IT and business processes throughout the firm into a single or small number of centers owned and run by the firm (Shah, 1999; Ulrich, 1995)."* (Whitaker et al., 2006, p. 3249) *"... taking the concept of consolidation and shared services beyond the organization 's four walls by sharing applications, hardware or core business processes with other firms to further reduce costs."* (Davenport et al., 2004, p. 20) *"From a business and organizational perspective, the most obvious route to consoli-dation- related cost savings is the adoption of shared services."* (Davenport et al., 2004, p. 20) Organizations are able to avoid duplication in efforts when deploying Shared Services. *"By cutting out duplicate support processes and non-strategic activities, and organizing them as so-called shared services."* (Ulbrich, 1996, p. 196) *"... bring-together functions that are frequently duplicated across divisions, subsidiaries or operating units... "* (Sedera & Dey, 2007, p. 1)
7. Are Shared Services able assist organizations build a Centre of Excellence to gain access to organizational resources? a. Should organizations establish a Centre of Excellent to improve organization's control in Shared Services initiative?	Shared Services have several goals, which one of the goal is establishing Centre of Excellence. *"Establishing a centre of expertise is another goal that has been mentioned. Employees are more satisfied and their competencies can be better utilized and anchored in the organization, which contributes to improved knowledge management"* (Kagelmann, 2000, p. 77-8, cited in Ulbrich, 2006, p. 199) *"In this way, experts can be utilized by all business units for a comparable low cost."* (Ulbrich, 2006, p. 198). *""Expertise was scattered around the organizations and the departments were often not able to gain access to the expertise needed and to consolidate experiences." and "The municipalities decided to concentrate their ICT departments within one SSC, as they had similar objectives and ambitions."* (Janssen & Joha, 2006a, p. 2309) A centre of excellence (combination of Shared Services centre and a group of expertise) are able to improve organization's control. *"Since these SAP developments were performed by diverse groups of developers with different knowledge domains and specializations, a shared service center, together with an application management team was created to coordinate and monitor modifications to the SAP system. Through a systematic procedure of authorization and internalized payment for software modifications, the application management team was able to sift out unnecessary changes to the ERP system and reduce the impact of implemented changes across the organization."* (Lim et al., 2005, p. 142)

a fost recunoscut potențialul de a valorifica beneficiile legate de TIC prin intermediul serviciilor partajate și se preconizează că vor avea loc tot mai multe soluții de servicii partajate legate de IT, pentru a răspunde solicitărilor de eficiență, costuri reduse, îmbunătățirea calității și inovare. Deși serviciile partajate în practică au excelat, nu au câștigat suficientă atenție și impuls din mediul academic. Dintr-o perspectivă academică IS, scopul nostru ar trebui să fie: a) să facem cercetări puternice, relevante, care să informeze practica serviciilor partajate și a curriculum-ului aferent; și b) anticipează roluri importante pe care absolvenții noștri IS le-ar putea asuma în legătură cu serviciile partajate și ne asigurăm că îi pregătim pentru a fi preferați pentru aceste roluri. Astfel de roluri pot fi în domeniile de afaceri ale serviciilor partajate care utilizează organizații, în funcția IS a organizațiilor care utilizează Servicii partajate, cu furnizorii de software sau de servicii implicați în servicii partajate.

Această lucrare este prima încercare de a investiga și raporta starea actuală a literaturii privind serviciile partajate în mediul academic IS. Acesta a constat într-o trecere în revistă foarte detaliată a literaturii IS de la toate punctele de vânzare principale IS - care a constat din cele 40 de reviste IS listate în „ISWorld Net" și toate cele 5 conferințe IS sponsorizate de AIS. Toate sursele au fost căutate, încă de la începuturile lor. Setul de

lucrări rezultat a arătat că corpul actual de cunoștințe este încă foarte limitat, în timp ce este nevoie de o mai bună înțelegere a serviciilor partajate.

Această lucrare a oferit o înțelegere preliminară a definițiilor și obiectivelor serviciilor partajate, așa cum sunt raportate în literatura academică IS și a derivat un set de propuneri de cercetare care pot fi investigate în continuare.

În contextul literaturii IS academice disponibile în prezent, am definit Serviciile partajate ca furnizarea internă de servicii de către o unitate organizațională semi-autonomă către mai multe unități organizaționale care implică consolidarea funcțiilor de afaceri susținute de un aranjament de partajare. Am identificat ca obiective principale ale Serviciilor partajate; sporirea valorii organizației și scăderea costurilor acesteia prin sprijinirea consolidării și integrării, susținând standardizarea și evitând dublarea. Definițiile și obiectivele sunt critice pentru progresul domeniului, de exemplu; să înțeleagă ce anume determină interesul pentru Serviciile partajate, să formeze baza pentru obținerea de măsuri de performanță legate de Serviciile partajate, să sprijine proiectarea și implementarea structurii și guvernanței Serviciilor partajate; prin urmare, oferind o bază solidă pentru cercetări ulterioare în serviciile partajate.

Conținutul prezentat aici a fost un segment al unui studiu mai amplu care încearcă să caracterizeze serviciile partajate prin literatura publicată. O abordare sistematică în trei etape; pentru extragerea literaturii, pregătirea pentru analiză și efectuarea analizei detaliate a literaturii, utilizând funcționalitatea unei game de instrumente (de exemplu, Adobe Acrobat profesional, NVIVO și EndNote) a fost concepută și aplicată aici. Această lucrare a testat în esență metodologia . Această abordare poate fi reutilizată pentru a acoperi o gamă mai largă de medii academice pentru a obține o caracterizare detaliată a Serviciilor partajate dincolo de domeniul IS și pentru a obține o înțelegere mai aprofundată a Serviciilor partajate dincolo de definiții și obiective.

REFERINȚE

Accenture. (2005). Conducerea performanței înalte în guvern: maximizarea valorii serviciilor partajate din sectorul public. În *seria Guvernului Executiv, Accenture.* Preluat la 15 februarie 2009, de la http://www.accenture.com/ NR/ rdonlyres/ 749927BF- 1EE7- 48B7- 9DBBCE23 64027389/ 0/ Accenture 2005 Shared Services Research.pdf

Accenture. (2006a). *Momentul și abordarea ideală pentru externalizarea grupată: când scara generează sinergii și mai mari.* Preluat la 15 februarie 2009, de la http://www.accenture.com/ NR/ rdon lyres/ C8EA7D5D- F848- 4030- BF79- 6B301E0 99465/ 0/ Ideal Timing and Approach for Bundled Outsouring Dec2006.pdf

Accenture. (2006b). *Implementarea serviciilor partajate în sectorul public: pilonii succesului.* Canada: Accenture. Preluat la 15 februarie 2009, de la http://www.uquebec.ca/observgo/fichiers/27267_gopsp-1.pdf

Bandara, W. (2006). Utilizarea Nvivo ca instrument de management al cercetării. În *Proceedingsofthe Calitative IT Conference,* Brisbane, Australia.

Benbasat, I., & Zmud, RW (1999). Cercetarea empirică în sistemele informaționale: practica relevanței. *Management Information Systems Quarterly, 23(1),* 3-16. doi:10.2307/249403

Bergeron, B. (2003). *Elementele esențiale ale serviciilor partajate.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Boessenkool, AL, Linde, T VD și Kruger, S. (2006). O ierarhie a măsurării performanței într-un mediu de afaceri de servicii partajate. *Jurnalul Internațional al Managementului, 5* (7), 171-185.

Borman, M. (2008). Proiectarea și succesul centrelor de servicii partajate. În *Proceedings of*

the 16th European Conference On Information Systems, Galway, Irlanda.

Businessintelligence. (2005). *Servicii financiare comune: Studiu de caz gratuit Reuters Asia* (pag. 206-215). Londra: Optima Publishing Ltd. Preluat la 26 iunie 2009, de la http://www.business-intelligence.co.uk/ reports/ financial_shared/casestudies.asp

Casiraya, LD (2001). Servicii comune etichetate ca o cheie pentru reducerea costurilor. *Lumea afacerilor*, 1.

Cecil, B. (2000). Servicii partajate: Deplasarea dincolo de succes. *Strategic Finance, 81* (10), 64-68.

Cooke, FL (2006). Modelarea unui centru de servicii partajate de resurse umane: experiența unui MNC din Regatul Unit. *Managementul resurselor umane, 45(2),* 211-227. doi:10.1002/hrm.20105

Cooper, HM (1998). *Sintetizând cercetarea: un ghid pentru revizuirea literaturii* (ed. a treia). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Craike, A. și Singh, PJ (2006). Servicii partajate: un model conceptual pentru adoptare, implementare și utilizare. *International Journal Information Systems And Change Management, 1* (3), 223-240. doi:10.1504/IJISCM.2006.011197

Curley, M. (2006). Transformarea IT la Intel. *MIS Quarterly Executive, 5* (4), 155-168.

Davenport, TH (2000). Viitorul organizațiilor cu sistem de întreprindere activat. *În formare Systems Frontiers, 2* (2), 163-180. doi:10.1023/A:1026591822284

Davenport, T H., Harris, JG și Cantrell, S. (2004). Sisteme de întreprindere și schimbare continuă a procesului. *Business Process Management Journal, 10(1),* 16-26. doi:10.1108/14637150410518301 Davenport, TH., & Markus, ML (1999). Rigor vs relevanță revizuită: răspuns la Benbasat și Zmud. *Management Information Systems Quarterly, 23* (1), 19-23. doi:10.2307/249405

Deloitte. (2007a). Prezentare generală a sondajului Global Shared Services. *Deloitte Consulting LLP*. Preluat la 26 iunie 2009, de la http://www.amcham.pl/ file/ pdf/ 2007_ global_ shared_ services_ survey_ results_ final.pdf

Deloitte. (2007b). Serviciile partajate devin majore: urmărirea unei valori mai largi de afaceri la scară globală. *Deloitte Development LLC.* Preluat la 26 iunie 2009, de la http://www.deloitte.com/assets/ Dcom-United Kingdom/ Local%20Assets/Documents / UK_C_ Shared Services Comes ofAge .pdf

Deloitte, touch și tohmatsu. (2001). Inițiativa privind serviciile partajate : o inițiativă comună a Universității din Australia de Sud și a Universității Flinders din Australia de Sud. În TAYA Department of Education (Ed.), *Canberra: Commonwealth of Australia 2001* . Preluat la 16 februarie 2009, de la http://www.dest.gov.au/ sectors/ higher_education/ publications_resources/ profiles/ archives/ shared_services_initiative.htm

Firecone. (2007). Document de fundal despre serviciile partajate. În SS Authority (Ed.), *Victoria: Fire cone Ventures Pty Ltd.* Preluat la 16 iunie 2009, de la http://www.ssa.vic.gov.au/ CA2571410 025903D/WebObj/shared_services_report/ $File/ shared_services_report.pdf

Gartner. (2008). Obținerea succesului cu serviciile partajate. *Marketing corporativ Gartner*. Preluat la 16 iunie 2009, de la http://christiananan- schuetz.typepad.com/ main/ files/ executive_summary_achieving _______________ 156250.pdf

Gibson, M. și Arnott, D. (2005). Evaluarea - Business Intelligence: Un studiu de caz într-o instituție financiară majoră. În *Proceedings of the 16th Australasia Conference on Information Systems* , Sydney.

Goh, M., Prakash, S. și Yeo, R. (2007). Abordare bazată pe resurse a serviciilor partajate într-o firmă de producție. *Industrial Management & Data Systems, 107(2),* 251-270. doi:10.1108/02635570710723831

Gregorio, SD (2000). Utilizarea Nvivo pentru revizuirea literaturii dvs. În *Proceedings ofthe Strategies In Qualitative Research: Issues and Results from Analysis Using QsrNvivoAndNud*IstConference la Institutul de Educație,* Londra.

Hewlett-Packard. (2006). Serviciile IT partajate (ITSS) transformă organizațiile guvernamentale - pentru a reduce costurile și pentru a oferi servicii mai bune și mai rapide (pag. 1-8). *Compania de dezvoltare Hewlett-Packard.* Preluat la 16 iunie 2009, de la http:// h20338 .www2 .hp.com/ PublicSector/ downloads/ 4AA0-6980ENW.pdf

Hrfocus. (2007). Cum vă pot ajuta externalizarea și serviciile partajate acum. *HR Focus, 84(7),* 1.

Janssen, M., & Joha, A. (2006a). Guvernarea Serviciilor Partajate în Administrația Publică. În *Proceedings of the 12th Americas Conference on Information Systems.*

Janssen, M. și Joha, A. (2006b). Motive pentru înființarea de centre de servicii partajate în administrațiile publice. *International Journal of Information Management, 26,* 102-115. doi :10.1016/j. ijinfomgt.2005.11.006

Janssen, M. și Wagenaar, R. (2003). Dezvoltarea de servicii partajate generice pentru e-guvernare. *Jurnalul electronic de e-guvernare, 2* (1), 31-38.

Janssen, M. și Wagenaar, R. (2004). O analiză a unui centru de servicii partajate în e-guvernare. În *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference On System Science* .

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000). Aprovizionare: o nouă față a economiilor de scară Apariția de noi forme organizaționale. *Knowledge and ProcessManagement, 7,* 107-118. doi:10.1002/1099-1441(200004/06)7:2<107::AID-KPM91>3.0.CO;2-K

Kearny, AT (2004). *Succes prin servicii partajate* . IL: AT Kearny, Inc. Preluat la 15 februarie 2009, de la http://www.atkearney.com/images/ global/pdf/ Shared_Services_S.pdf

King, P. (1998). Operarea unui centru de servicii partajate de înaltă performanță. *Contabilitate de gestiune , 76* (9), 38.

Lacity, MC și Fox, J. (2008). Crearea serviciilor partajate globale: lecții de la Reuters. *Managementul Sistemelor Informaționale Executive trimestriale, 7* (1), 17-32.

Lawson, T. (2007). *Revizuirea oportunităților de furnizare a serviciilor comune ale guvernului local din Australia de Sud: analiza răspunsurilor Consiliului la un sondaj și opțiuni pentru implementarea diferitelor măsuri de partajare a resurselor*. Adelaide, Australia: Tony Lawson Consulting. Preluat la 16 iunie 2009, de la http://www.clg.uts.edu.au/pdfs/IPRDocs_S2.pdf

Lee, AS (1999). Rigor și relevanță în mis Research: Beyond The Approach of Positivism Alone. *Management Information Systems Trimestrial , 23* (1), 29-34. doi:10.2307/249407

Levy, Y., & Ellis, T J. (2006). A Systems Approach To Conduct An Effective Literature Review In Support of Information Systems Research. *În formarea Science Journal, 9*, 181-212.

Lim, ETK, Pan, SL și Tan, CW (2005). Gestionarea acceptării utilizatorilor față de sistemele de planificare a resurselor întreprinderii (Erp) - Înțelegerea disonanței dintre așteptările utilizatorilor și politicile manageriale. *Jurnalul European de Sisteme Informaţionale, 14,* 135-149. doi:10.1057/ palgrave.ejis.3000531

Lockamy, A. III și Smith, DL (2009). Telemedicina : un factor de activare a procesului pentru sistemele îmbunătățite de furnizare a asistenței medicale. *Business Process*

Management Journal, 15(1), 5-19. doi:10.1108/14637150910931433

Lodestone. (nd). *Povestea de succes Centru de servicii partajat.* Preluat la 16 iunie 2009, de pe http://www. lodestonemc.com/ images/ img/ Lodestone_success_story_Allianz.pdf

Mcivor, R., Mchugh, M. și Cadden, C. (2002). Tehnologii Internet: Sprijinirea transparenței în sectorul public. *International Journal of Public Sector Management, 15* (3), 170-188. doi:10.1108/09513550210423352

Peters, P. și Silver, J. (2005). Interes reînnoit pentru serviciile partajate. *Optimizați, 4* (6), 69.

Queensland-guvernul. (2008). Stabilirea serviciilor partajate în guvernul Queensland: un record al realizărilor 2002-2008. Inițiativa *de servicii partajate: servicii corporative de înaltă calitate, rentabile* (pag. 1-8). Preluat la 16 iunie 2009, de la http://www.publicworks.qld.gov.au/ Services/ otherservices/ Documents/ Shared%20 Services/ record_of_achievements_02-08.pdf

Ross, JW și Beath, CM (2006). Succesul durabil al externalizării IT: permiteți ca EnterpriseArchitecture să vă fie ghidul. *MIS Quarterly Executive, 5* (4), 181-192.

Schulman, DS, Harmer, MJ, Dunleavy, JR și Lusk, JS (1999). *Servicii partajate: adăugarea de valoare unităților de afaceri.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sedera, D. și Dey, S. (2007). Toată lumea este - diferită! Explorarea problemelor și problemelor cu inițiativele de servicii partajate activate Erp. În *Actele celei de-a 13-a Conferințe a Americii despre Sistemul Informațional* .

Shah, B. (1998). Servicii partajate: este pentru tine? *Management Industrial (Des Plaines), 40(5),* 4-8.

Ulbrich, F. (2006). Îmbunătățirea implementării serviciilor partajate: Adoptarea lecțiilor din mișcarea BPR. *Business Process Management Journal, 12(2),* 191-205. doi:10.1108/14637150610657530

Veersteeg, G. și Bouwman, H. (2006). Arhitectura de afaceri: o nouă paradigmă pentru a lega strategia de afaceri cu TIC. *Information Systems Frontiers, 8,* 91-102. doi:10.1007/s10796-006-7973-z

Wagenaar, RW (2006). Guvernarea centrelor de servicii partajate în administrația publică: dileme și compromisuri. În *Proceeding Of The Eighth International Conference On Electric Commerce* , Fredericton, Canada (pp. 354-363).

Walsh, P., Mcgregor-Lowndes, M., & Newton, C. (2006). *Servicii partajate: lecții din sectorul public și privat pentru sectorul nonprofit (rep. tehnic).* Brisbane, Australia: Queensland University of Technology, Planul de conturi standard nonprofit.

Webster, DW (2007). Management financiar și servicii partajate. *The Journal of Government Financial Management, 56* (2), 39-42.

Weill, P., & Vitale, M. (2002). Ce capacități de infrastructură IT sunt necesare pentru implementarea modelelor de e-business? *MIS Quarterly Executive* (1:1), pp. 17-34.

Whitaker, J., Krishnan, MS și Fornell, C. (2006). Offshoring-ul afectează satisfacția clienților? În *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems* .

ENDNOTES

de exemplu, Borman (2008) care a realizat un studiu de caz al serviciilor partajate în sectorul public și privat; Janssen și Joha (2006b) și Wagenaar (2006) care au realizat un studiu de caz al serviciilor partajate în sectorul public. Disponibil la: http ://ais .affinis-cape.com/displaycommon.

cfm?an= 1 &subarticlenbr=432, ultima accesare 6 martie [2009].

Asociația pentru Sisteme Informaționale (AIS) înființată în 1994, este o organizație profesională al cărei scop este să servească drept principală organizație globală pentru cadrele universitare specializate în Sisteme Informaționale (a se vedea http://home.aisnet.org/ pentru mai multe detalii). Aceste 10 reviste au fost: MIS Quarterly (MISQ), IS Research (ISR), Journal of MIS (JMIS), European Journal of IS (EJIS), Information & Management (I&M), Communication of AIS (CAIS), Journal of AIS (JAIS), Information Systems Frontier (ISF), MIS Quarterly Executive (MISQE) și Business Process Modeling (BPMJ).

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal ofE-Services and Mobile Applications (IJESMA), Volumul

2, Numărul 4, editat de Ada Scupola, pp. 60-75, copyright 2010 de IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 49
Percepțiile angajaților asupra justiției organizaționale, controlului locului de muncă și cerințelor locului de muncă: contează proprietatea și practicile de management al resurselor umane?

Liina-Kaisa Tynkkynen
Universitatea din Tampere, Finlanda

Timo Sinervo
Institutul Național pentru Sănătate și Asistență Socială (THL), Finlanda

Marko Elovainio
Institutul Național pentru Sănătate și Asistență Socială (THL), Finlanda

Anna-Maija Koivisto

Juhani Lehto
Universitatea din Tampere, Finlanda

Universitatea din Tampere, Finlanda

Anja Noro
Institutul Național pentru Sănătate și Bunăstare (THL). Finlanda

INTRODUCERE

că proporția tot mai mare de bătrâni și în special de cei peste 90 de ani are ca rezultat o cerere tot

Harriet Finne-Soveri
National Institute for Health and Welfare (THL), Finland

ABSTRACT

The issue to be addressed in this study is whether ownership and HRMpractices are associated with employees' perceptions of organisational justice, job control and job demands. The study focuses on care personnel working in sheltered housing facilities for elderly people. Multi-level linear regression is applied to analyse the data. The results support the argument that an increased similarity between public, not-for-profit andfor-profit organisations is emerging in HRM issues. HRM practices were found to associate with positive outcomes in organisationaljustice andjob control. However, to be successful in the implementation of HRM, it is crucial that employees understand the justification for each procedure as well as find it a useful resource in terms of their own job.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch049

mai mare pentru serviciile de îngrijire și, de asemenea, o nevoie tot mai mare de forță de muncă. Noua capacitate pentru servicii este adesea achiziționată de la sectorul privat. În consecință, furnizorii de servicii privați sunt din ce în ce mai implicați în furnizarea de servicii sociale și de asistență medicală finanțate din fonduri publice. Mai mult decât atât, în timp ce angajatorii concurează pe angajați tineri pricepuți, ei trebuie, de asemenea, să susțină capacitatea de muncă a forței de muncă în vârstă. Pentru a avea succes în ambele aceste obiective, angajatorii trebuie să înțeleagă importanța practicilor adecvate și corecte de management al resurselor umane (HRM).

organizațiile publice, non-profit și for-profit - urmăresc diferite obiective societale (Haley-Lock & Kruzich, 2008; Schmid & Nirel, 2004). Cu toate acestea, nu este evident dacă acest lucru are de-a face cu practicile de management ale organizațiilor sau cu bunăstarea angajaților. Problema proprietății și a proprietății pentru profit este un subiect foarte dezbătut. Argumentele pro și împotriva furnizării publice sau private de servicii publice sunt, totuși, rareori bazate pe dovezi de cercetare valide (0vretveit, 2003). În această lucrare încercăm să punem puțină lumină asupra acestei chestiuni.

Problema care trebuie abordată în această lucrare este dacă aproprierea și practicile MRU sunt asociate cu percepțiile angajaților despre - justiția organizațională (Colquitt, 2001), controlul locului de muncă și cererea de locuri de muncă (Karasek & Theorell, 1990). Acești factori reflectă practicile generale de conducere și management, precum și condițiile psihosociale de muncă dintr-o organizație. Acestea au sugerat rezultate pozitive atât pentru angajați, cât și pentru organizație (de exemplu, Laschinger, 2004). Lucrarea se concentrează pe personalul care lucrează în casele protejate pentru bătrâni, care este segmentul cu cea mai rapidă extindere în domeniul îngrijirii persoanelor vârstnice din Finlanda. Termenul „unități de locuințe protejate" se referă la unitățile de îngrijire care oferă cazare și un anumit set de servicii (de exemplu, îngrijire, masă și curățenie) pentru persoanele în vârstă. Sunt eligibili pentru locuințe protejate cetățenii în vârstă care nu sunt capabili să trăiască singuri și au nevoie de ajutor regulat. Locuitorii plătesc chirie, precum și pentru serviciile pe care le folosesc. În studiu au fost utilizate date de anchetă transversală și modelarea pe mai multe niveluri a fost aplicată ca metodă statistică.

REVISTA LITERATURĂ ŞI IPOTEZE DE STUDIU

Justiția organizațională, controlul locurilor de muncă și cererea de locuri de muncă

Justiția organizațională percepută poate fi văzută ca un factor determinant al leadership-ului eficient (van Knippenberg & De Cremer, 2008). O percepție a corectitudinii procedurilor poate fi folosită ca mijloc de evaluare a conducerii și a legitimității sale în general (van Knippenberg et al., 2007; Konovsky, 2000). Mai mult, justiția poate fi văzută ca una dintre cerințele de bază pentru funcționarea eficientă a organizației și satisfacția angajaților (de exemplu, Colquitt și colab., 2001; Greenberg, 1990). S-a susținut că, dacă angajații percep un tratament echitabil, ei vor fi potențial bine dispuși la munca lor, rezultatele muncii, superiorii lor și deciziile luate de superiori (Barling & Phillips, 1992; Greenberg, 1990; Laschinger, 2004). În plus, justiția organizațională s-a dovedit a fi asociată cu sănătatea și bunăstarea angajaților (de exemplu, Elovainio și colab., 2005; Elovainio și colab., 2002; Kivimaki și colab., 2003), cu productivitatea (Heponiemi și colab., 2007), cu comportamentul organizațional (Moorman, 1991), cu satisfacția în muncă și cu turnover (Specificație și rotație) 2001). Percepția dreptății organizaționale s-a dovedit, de asemenea, că are un efect și asupra calității îngrijirii (Pekkarinen, 2007).

Pentru a defini justiția organizațională adoptăm conceptualizarea lui Colquitt (2001) și

împărțim justiția organizațională percepută în patru dimensiuni : justiție distributivă, procesuală, interpersonală și informațională. Justiția procedurală se referă la percepția corectă a procedurilor de luare a deciziilor organizației . Justiția interpersonală este legată de tratamentul interpersonal pe care angajații îl primesc atunci când deciziile sunt implementate în organizație. Justiția informațională se referă la explicațiile privind deciziile și alte informații oferite de angajatori. Justiția distributivă se ocupă de recompensele pe care angajații le primesc pentru locul lor de muncă (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001).

Controlul perceput al locului de muncă și cerințele postului descriu condițiile psihosociale de muncă ale angajaților. Acestea au fost sugerate în legătură cu concediile medicale, suferința psihologică, bolile cardiovasculare, tulburările musculo-scheletice (Hockerting & Herenstam, 2006) și calitatea îngrijirii (Pekkarinen, 2007). În această lucrare adoptăm modelul Job Demand-Control (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Modelul se bazează pe presupunerea că tensiunea mentală rezultă din efectele comune ale solicitărilor de muncă și ale libertății de luare a deciziilor pentru a satisface aceste cerințe (Karasek, 1979). Cererile locului de muncă pot fi definite ca cerințele de muncă impuse angajatului în munca sa, în timp ce controlul locului de muncă este definit ca autoritatea permisă unui angajat să decidă cum să îndeplinească aceste cerințe (Karasek, 1979).

Dezvoltarea carierei și a abilităților, participarea la educație suplimentară (Meyer & Smith, 2000; Pare & Tremblay, 2007; Parry & Kelliher, 2009; Rodwell & Teo, 2007) și recenzii ale performanței de dezvoltare (Boswell & Boudreau, 2002; Rodwell & Teo, 2007; Tremblay et al., 2007; Tremblay și colab.) a justiției organizaționale. Astfel, dreptatea organizațională percepută, dar și percepțiile asupra controlului locului de muncă și cerințelor locului de muncă pot fi văzute parțial ca rezultate ale unui leadership eficient (de exemplu, van Knippenberg & De Cremer, 2008). Astfel, concluzionăm că justiția organizațională, precum și controlul locului de muncă și cerințele locului de muncă, sunt potențial influențate prin practicile MRU. Pe baza acestei presupuneri, formulăm prima noastră ipoteză în consecință:

Ipoteza 1: Practicile MRU, cum ar fi primirea de mentorat, participarea la educație suplimentară și participarea la evaluarea performanței mentale de dezvoltare sunt asociate pozitiv cu justiția organizațională percepută și controlul postului, precum și asociate negativ cu cerințele percepute la locul de muncă.

Statutul de proprietate și managementul resurselor umane

În domeniul sănătății și al asistenței sociale, comparațiile între organizațiile aflate în proprietate diferită s-au concentrat în principal pe *acces* (de exemplu, Amirkhanyan și colab., 2008), *calitatea îngrijirii* (de exemplu, Comondore și colab., 2009; Hillmer și colab., 2005; O'Neill și colab., 2003), *costuri* (de ex., Dever și colab., Roseu4, 2004 *)* și Linder, 2003). Problemele legate de resursele umane, la rândul lor, nu au fost abordate în mare măsură (a se vedea totuși, de exemplu, Hansen et al., 2009). Cu toate acestea, într-un corp mai general al literaturii de conducere și management există o serie de comparații public-privat (de exemplu, Boyne, 2002; Budhwar & Boyne, 2004; Nutt, 1999; Perry & Rainey, 1988). Studiile prezintă rezultate destul de controversate, lăsând întrebarea privind importanța proprietății deschisă pentru cercetări ulterioare. În plus, cele mai multe dintre aceste studii existente s-au concentrat pe comparații între public și privat sau între organizații non-profit și pentru profit (de exemplu, Amirkhanyan și colab., 2008). Studiile care recunosc toate cele trei tipuri de proprietari sugerează că organizațiile publice non-profit și cele pentru profit sunt potențial diferite în ceea ce privește practicile lor de management și conducere (Boyne, 2002; Budhward & Boyne, 2004; Hockerting & Hărenstam, 2006; Nutt,

1999; Parry et al., 2005 și colab.). De asemenea, a sugerat că proprietatea are o influență asupra cerințelor percepute de la locul de muncă și asupra controlului locului de muncă (de exemplu, Hockerting & Hărenstam, 2006; Hărenstam, 2008).

Sectorul public apelează din ce în ce mai mult la organizații non-profit și for-profit pentru furnizarea de servicii de sănătate și sociale. S-a sugerat că creșterea contractelor cu sectorul public creează izomorfism între diferitele tipuri de proprietari, făcând granițele organizaționale tradiționale neclare și schimbătoare (Cunningham, 2008) . Într-adevăr, organizațiile din sectorul public au început să imite din ce în ce mai mult practicile și strategiile MRU ale organizațiilor cu scop profit (de exemplu, Rodwell & Teo, 2007). Organizațiile non-profit , la rândul lor, au fost forțate să își facă operațiunile mai transparente și să-și profesionalizeze practicile de management pentru a supraviețui în competiția pe contracte (Parry & Kelliher, 2009) . Mai mult, în domeniul sănătății și al îngrijirii sociale, factori precum cultura profesională, educația și reglementarea strictă sunt susceptibili să producă asemănări și să afecteze procesele care au loc la locul de muncă (DiMaggio & Powell, 1983; Rodwell & Teo, 2007).

Unii savanți au susținut chiar că toate - organizațiile sunt publice într-o oarecare măsură. Unii sunt doar mai expuși controlului public decât alții (Bozeman, 1987). Această abordare dimensională înțelege distincția public-privat care se deplasează de-a lungul unui continuum în care organizațiile pure private sau publice sunt rareori găsite (Goulet & Frank, 2002). Pornind de la aceasta, se poate sugera că contractarea cu sectorul public mărește gradul de „publicitate" al organizațiilor private pe măsură ce acestea devin mai dependente de finanțarea venită din buzunarul public. În același timp, contractarea mărește caracterul privat al organizațiilor publice, deoarece o parte a operațiunilor lor sunt mutate în mâinile actorilor privați. Mai mult, o orientare sporită spre piață poate submina caracteristicile speciale ale organizațiilor non-profit , promovând în același timp cultura adoptată din sectorul de afaceri. Pe baza tuturor argumentelor de mai sus, formulăm a doua ipoteză în consecință:

În ceea ce privește sectorul non-profit, la rândul său, încheierea de contracte cu sectorul public a sugerat subminarea termenilor și condițiilor angajaților din cauza presiunilor externe ale costurilor (Cunningham, 2008), precum și crearea unui mediu mai instabil în care organizațiile nu mai sunt în măsură să ofere locuri de muncă sigure pe termen lung pentru angajații lor (Parry & Kelliher, 2009). Mai mult, s-a - susținut că contractarea amenință posibilitățile organizațiilor non-profit de a-și menține obiectivele și idealurile tradiționale, ceea ce, la rândul său, interferează și mai mult cu angajamentul angajaților față de organizație (Cunningham, 2010). În cele din urmă, există oameni de știință care sugerează că implicarea crescândă în furnizarea de servicii publice a necesitat organizații non-profit. Aceasta, la rândul său, are potențialul de a dezvolta cultura organizațională și organizarea muncii față de cele care provin din organizarea condusă de ideologia pro-piață (Baines, 2004).

Pe baza argumentelor de mai sus, formulăm a doua ipoteză în consecință:

Ipoteza 2: Percepțiile despre justiția organizațională, cerințele locului de muncă și controlul locului de muncă nu sunt determinate de proprietate ca atare, ci mediate prin practicile MRU.

METODE ȘI DATE

Măsuri

Variabile dependente

Variabilele dependente care descriu justiția organizațională, adică justiția procedurală, interpersonală, informațională și distribuțională, au fost extrase din lucrările lui Colquitt (2001), în

timp ce variabilele care se adresează controlului locului de muncă și cererii de locuri de muncă au fost adoptate din lucrările lui Karasek și Theorell (1990) și Karasek (1979). Valorile variabilelor de scară au fost calculate ca medii ale valorilor itemilor individuali. Răspunsurile la aceste itemi au fost evaluate pe o scară Likert variind de la 1 („total de acord") la 5 („total dezacord"). Variabila justiției care măsoară justiția procedurală a constat din cinci itemi (de exemplu, „Avem influență asupra deciziilor luate la locul de muncă"). Celelalte trei variabile ale justiției au constat din patru itemi. Pentru justiția interpersonală respondenții au luat în considerare variabile precum „Supervizorul meu ne tratează cu respect". Pentru a măsura justiția informațională, respondenților le-am cerut să ia în considerare elemente precum „Supervizorul meu a comunicat decizia în timp util". Pentru justiția distribuțională, respondenții le-am cerut să-și exprime părerea cu privire la variabile precum „Salariul meu și respectul pe care îl primesc reflectă efortul pe care l-am depus în munca mea". Variabila de control al postului a constat din nouă elemente, cum ar fi „Am un cuvânt de spus în sarcinile mele". În variabila Cereri de muncă au fost incluse trei elemente, cum ar fi „Munca mea necesită o sarcină excesivă de muncă". Alfa-urile lui Cronbach au fost calculate pentru fiecare dintre variabilele dependente pentru a indica consistența fiecărei variabile (Tabelul 1).

Variabile explicative

Informațiile detaliate ale tuturor variabilelor explicative sunt furnizate în Tabelul 2. Statutul de proprietate a fost codificat în trei categorii. Pentru profit au fost definite fie companii private independente

Tabelul 1. Variabile dependente utilizate în analiză

	Numărul de articole	alfa lui Cronbach	Sursă
Justiția procesuală	5	0,86	Colquitt 2001
Dreptatea interpersonală	4	0,92	Colquitt 2001
Justiție informațională	4	0,89	Colquitt 2001
Justiția distribuțională	4	0,96	Colquitt 2001
Controlul locului de muncă	9	0,63	Karasek și Theorell 1990
Cererea de locuri de muncă	3	0,78	Karasek și Theorell 1990

sau ca parte a unei corporații private mai mari. Organizațiile non-profit însemnau unități care erau deținute de asociații sau fundații. Unitățile publice erau cele care erau conduse și deținute de municipalități. În analiză, unitățile cu scop profit au fost utilizate ca grup de referință deoarece au avut cel mai mic număr de respondenți.

Justiția organizațională percepută, dar și percepțiile asupra controlului locului de muncă și cerințelor locului de muncă pot fi văzute ca rezultate ale unui leadership eficient (de exemplu, van Knippenberg & De Cremer, 2008). Dezvoltarea carierei și a abilităților, participarea la educația suplimentară și participarea la evaluările performanței de dezvoltare au fost sugerate să se asocieze cu diferite dimensiuni ale justiției organizaționale (Boswell & Boudreau, 2002; Meyer & Smith, 2000; Pare & Tremblay, 2007; Parry & Kelliher, 2009; Rodwell & Teo, 2007; 2007). Astfel, participarea la educația suplimentară și participarea la performanța de - dezvoltare revizuirea au fost alese pentru a descrie practicile MRU ale unei unități. După cum a fost sugerat (Brown și colab., 2010) că experiențele angajaților de evaluare a performanței pot juca un rol important în ceea ce privește atitudinile angajaților față de locul lor de muncă în general , utilitatea percepută a revizuirii a fost, de asemenea, inclusă în variabila de evaluare a performanței. În cele din urmă, a fost inclusă și primirea de mentorat printre variabilele MRU, deoarece practica a fost considerată importantă pentru angajații care lucrează în serviciile de sănătate și servicii sociale.

Dintre caracteristicile individuale, vârsta, studiile , statutul de muncă, contractul de muncă

și vechimea în muncă au fost incluse printre variabilele explicative. Această alegere s-a bazat pe literatura care abordează factorii determinanți ai dreptății organizaționale percepute, cerințele și controlul locului de muncă (de exemplu, Ban și colab., 2003; Cohen-Charash, 2001; Hărestam și colab., 2004; Hockerting și Hărenstam, 2006; Manville, 2008; Titrek, 2008; Mirvis). În plus, Mirvis (1992) a sugerat că cele trei sectoare diferă cel puțin în ceea ce privește nivelul de educație al angajaților lor, precum și proporția lucrătorilor cu normă parțială și cu normă întreagă. Structura și

Table 2. Explanations and coding criteria for the explanatory variables applied in the multilevel linear regression models

UNIT CHARACTERISTICS		
Variable	**Explanation**	**Coding or explanation**
Ownership status	Whether the unit was owned by a private for-profit, a private not-for profit or a public agency	0=public 1=private not-for-profit 2=private for-profit (reference category)
Organizational structure	The size of the parent organization the unit belongs to	0=Small: private single-unit enterprise 1=Medium: 2-5 units in the same region/small municipality 2=Large: more than 5 units/large municipality (reference category)
Staffing level	The number of nursing staff / The number of residents	
In-patient days	The number of inpatient days in a unit / year	
Case-mix	Describes the need for staff time based on care needs of the client	Scale: 1 = average client <1 needs less care than average client >1 needs more care than average client
HRM CHARACTERISTICS		
Variable	**Explanation**	**Coding or explanation**
Developmental performance review	Whether the respondent had participated in a developmental performance review within a year and how they perceived it	1=Yes, useful 2=Yes, neutral 3=Yes, not useful 4=No (reference category)
Supplementary education	Whether the respondent had participated in supplementary education within a year	0=Yes 1=No (reference category)
Mentoring	Whether the respondent had received mentoring within a year	0=Yes 1=No (reference category)
INDIVIDUAL CHARACTERISTICS		
Variable	**Explanation**	**Coding or explanation**
Age	Self-reported age in years	
Job tenure	Years worked in the current position	
Education	The respondent's level of education	1= degree (i.e., polytechnic/ university) 2=secondary level (i.e., practical nurse) 3= no education (reference category)
Employment status	Whether the employee worked fulltime or part-time	0=full-time 1=part-time (reference category)
Employment contract	Whether the employee had a permanent of fixed-term contract	0=permanent 1=fixed-term (reference category)

S-a sugerat că dimensiunea organizației generale, precum și dimensiunea unității de muncă, afectează percepțiile angajaților asupra condițiilor lor psihosociale de muncă (de exemplu, Harestam și colab., 2004; Hockerting & Harenstam, 2006).

Mărimea unei organizații poate indica resursele organizațiilor alocate operațiunilor MRU (Ban, Drahnak-Faller, & Towers, 2003; Rodwell & Teo, 2004). Zilele de spitalizare ale unităților pe an au fost utilizate pentru a reflecta dimensiunea unității de lucru. Mărimea întregii organizații a fost abordată folosind o variabilă categorială care grupează organizații mici,

mijlocii și mari. Nivelul personalului și mixul de cazuri al rezidenților au fost folosite pentru a descrie volumul de muncă al angajaților, ceea ce a sugerat, de asemenea, afectarea percepțiilor asupra condițiilor psihosociale de muncă (Hockerting & Hărenstam, 2006; Pekkarinen, 2007).

Date

Acest studiu face parte dintr-un proiect de cercetare care explorează dacă proprietatea organizațională are un impact asupra calității îngrijirii, costului îngrijirii și bunăstării angajaților în contextul îngrijirii persoanelor vârstnice din Finlanda. În cadrul proiectului, în 2008 a fost realizat un sondaj poștal transversal pentru evaluarea condițiilor de muncă și a caracteristicilor locului de muncă ale angajaților. În sondaj au fost incluse întrebări referitoare la percepția asupra justiției organizaționale, a cererii de locuri de muncă și a controlului locului de muncă, precum și întrebări despre practicile unităților MRU și statutul socio-demografic al angajaților. Datele privind mixul de cazuri modificat al unităților s-au bazat pe sistemul de clasificare RUG (Resource Utilization Group) pentru îngrijirea pe termen lung (Bjorkgren et al., 1999) și îngrijirea la domiciliu (Poss et al., 2009). Indicele de mix de cazuri reflectă resursele relative necesare îngrijirii diferitelor grupuri de pacienți. Indicele se bazează pe măsurarea timpului personalului. Aceste date au fost obținute din baza de date de benchmarking RAI finlandeză (Finne-Soveri et al., 2006; Noro, 2005; baza de date THL RAI, 2010). Baza de date de benchmarking RAI (Resident Assessment Instrument) este un sistem de evaluare comparativă a îngrijirii persoanelor vârstnice în Finlanda. Scopul este să îmbunătățească calitatea îngrijirii pe termen lung pentru persoanele în vârstă, să integreze serviciile și fluxul de informații peste furnizorii de îngrijire, să îmbunătățească registrele naționale care urmăresc utilizarea serviciilor de sănătate și sociale și să planifice și să dezvolte sisteme financiare și de plată în îngrijirea pe termen lung (Noro, 2005).

Datele au fost extrase din 128 de unități de locuințe protejate din Finlanda, cuprinzând în principal orașe mari din sudul Finlandei. Selecția unităților s-a bazat pe invitația trimisă tuturor unităților de locuințe protejate care au participat deja la proiectul RAI - calitate-benchmarking (Finne- Soveri et al., 2006; Noro et al., 2005; baza de date THL RAI, 2010). Invitația a fost acceptată de aproape toate unitățile, care apoi au livrat sondajul angajaților lor. În plus, au fost recrutate unități cu scop profit din zona capitalei și din al doilea oraș ca mărime din Finlanda pentru a - obține un număr suficient de unități cu scop profit. Unitățile au fost invitate să participe la RAI - benchmarking de calitate, precum și să răspundă la sondaj.

În total, 959 de angajați au completat sondajul, rezultând o rată de răspuns de 66,6%. Rata de răspuns nu a diferit între tipurile de proprietate. Datorită numărului mic de respondenți de sex masculin (n=25), doar respondenții de sex feminin au fost incluși în analiză. Răspunsurile cu valori lipsă pentru gen (n=5) au fost, de asemenea, excluse din analiză. În cele din urmă au fost excluse unitățile (n=2) cu valori lipsă pentru toți factorii la nivel de unitate. Eșantionul final a cuprins 929 de participanți, dintre care 20,5% au lucrat în unități cu scop lucrativ și 36,1% în unități non-profit. Unitățile aparțineau a 62 de organizații diferite, de la mari organizații private sau mari municipalități până la mici întreprinderi private cu o singură unitate. Dintre unități, 18% au avut scop profit și 39,8% non-profit. Numărul median al respondenților pe unitate a fost de 9 (min=2; max=28). Statisticile descriptive sunt raportate în Tabelul 3.

Analiza Statistică

Pentru a descrie datele au fost utilizate statistici descriptive (medii, abateri standard). Relațiile dintre variabilele explicative au fost testate aplicând corelația lui Pearson. Coeficienții de corelație Pearson între variabilele explicative au variat între -0,01 și 0,64. În cazul valorilor lipsă pentru variabilele explicative a fost utilizată metoda imputației multiple (de exemplu, Rubin,

1996; SPSS, 2007). Imputările au fost repetate de cinci ori pentru fiecare caz individual. Valoarea medie a imputărilor a fost apoi folosită

Tabel 3. Mijloacele (sd) pentru măsurile justiției și variabilele explicative continue, proporții pentru variabilele explicative categoriale în totalitatea datelor și în funcție de statutul de proprietate

	Pentru profit	Non-profit	Public	Total
	N=190	N=335	N=404	N=929
VARIABILE DE RĂSPUNS				
Procedural	3,60 (0,77)	3,66 (0,76)	3,62 (0,72)	3,63 (0,74)
Interpersonale	3,70 (1,03)	4,03 (0,84)	3,87 (0,89)	3,89 (0,91)
Informațional	3,53 (0,97)	3,67 (0,87)	3,66 (0,86)	3,64 (0,89)
Distribuțional	2,55 (1,03)	2,73 (1,10)	2,46 (1,04)	2,57 (1,07)
Controlul locului de muncă	3,45 (0,59)	3,65 (0,56)	3,61 (0,54)	3,59 (0,56)
Cererea de locuri de muncă	3,08 (0,87)	3,31 (0,92)	3,41 (0,91)	3,31 (0,92)
CARACTERISTICA UNITATEA				
Respondenții de la organizații mari, %	53.3	34.7	77.2	56,9
Nivelul personalului	0,65 (0,10)	0,70 (0,14)	0,51 (0,13)	0,60 (0,15)
Zile de internare	7 897 (2 760)	6 359 (3 535)	11 680 (7 713)	8 983 (6 6142)
Case-mix	0,87 (0,11)	0,88 (0,11)	0,81 (0,13)	0,84 (0,12)
CARACTERISTICI HRM				
Participarea la evaluarea performanței/utilă, % respondenți	33.5	36.1	38.9	36.8
Participarea la evaluarea performanței/neutru, % respondenți	18.8	17.3	17.5	17.7
Participarea la evaluarea performanței/nu este utilă, % respondenți	9.1	8.7	7.5	8.2
Participarea la învățământul suplimentar , % respondenți	53.3	64.2	70,9	64,9
Primirea mentoratului, % respondenți	46.2	50,9	28.1	40,0
CARACTERISTICI INDIVIDUALE				
Vârstă	42,1 (12,0)	42,2 (11,3)	44,0 (11,3)	43,0 (11,5)
Durata locului de muncă	5,2 (7,1)	5,5 (4,9)	6,6 (6,7)	6,0 (5,7)
Studii: nivel secundar, % respondenți	86.3	82.4	84.1	83,9
Studii: nivel de studii, % respondenți	11.2	12.4	9.6	10.9
Angajați cu normă întreagă, % respondenți	82,7	91.3	94,7	91,0
Angajați permanenți, % respondenți	83.2	83,5	81,5	82,6

înlocuiți valoarea lipsă pentru fiecare caz în parte. Pentru variabilele la nivel de unitate procedura a fost implementată la nivel de unitate. Deoarece analiza s-a făcut fără valori imputate, rezultatul nu a fost diferit din punct de vedere statistic de cel obținut cu datele imputate.

Regresia liniară pe mai multe niveluri a fost aplicată în analiza exploratorie, deoarece s-a presupus că răspunsurile angajaților ar putea depinde atât de unitatea pentru care lucrau, cât și de caracteristicile lor individuale (Colquitt et al., 2002; Leyland & Goldstein, 2001). Modelarea pe mai multe niveluri a fost realizată utilizând SAS (Statistical Analysis System) versiunea 9.1. Modelul a fost montat aplicând procedura MIXED (Singer, 1998). În toate analizele nivelul de semnificație statistică a fost stabilit la 0,05. Interacțiunea dintre HRM și proprietate a fost testată, dar nu s-a găsit asociat semnificativ statistic cu vreuna dintre variabilele dependente.

Analiza a fost construită în trei părți. În primul model, variabila de proprietate a fost introdusă numai în model. În al doilea model au fost adăugate proprietățile și toate variabilele, cu excepția variabilelor HRM. În modelul final au fost adăugate variabile HRM în model.

REZULTATE

Statisticile de regresie cuprinzătoare sunt raportate în Tabelele 4 și 5. Participarea la evaluarea performanței sa dovedit a fi un factor explicativ semnificativ pentru toate variabilele dependente, cu excepția cererilor de locuri de muncă. Respondenții care au participat la evaluarea performanței și au experimentat-o util au perceput mai multă justiție organizațională în general și au avut o percepție mai mare a controlului locului de muncă. Ei au perceput, de asemenea, cereri de locuri de muncă mai scăzute în comparație cu cei care nu au participat la evaluarea performanței, chiar dacă efectul a fost ușor nesemnificativ. În schimb, cei care au participat la o evaluare a performanței, dar au considerat că nu este utilă, au perceput niveluri mai scăzute de justiție organizațională, precum și un control mai scăzut al locului de muncă în comparație cu cei care nu au participat deloc. În plus , o viziune neutră asupra evaluării performanței a fost asociată pozitiv cu percepția asupra controlului locului de muncă. Participarea la educația suplimentară a fost asociată pozitiv cu percepția justiției interpersonale și informaționale, precum și cu controlul locului de muncă. Primirea mentoratului a avut un efect pozitiv asupra justiției procedurale și informaționale, precum și asupra cererilor de muncă. Astfel, a fost câștigat un sprijin destul de puternic pentru Ipoteza 1.

Proprietatea nu a fost asociată semnificativ statistic cu justiția procesuală, informațională și distribuțională. Pentru justiția interpersonală, cerințele locului de muncă și controlul locului de muncă, efectul de proprietate a fost semnificativ statistic în toate modelele și efectul nu s-a schimbat în mare măsură în modelele doi și trei. Angajații din unitățile non-profit și publice au perceput mai mult control al locului de muncă în comparație cu unitățile cu scop profit. În același timp, însă, cererile percepute de locuri de muncă au fost, de asemenea, mai mari în comparație cu unitățile cu scop profit. De asemenea, angajații din unitățile non-profit au perceput mai multă - justiție interpersonală în comparație cu angajații din unitățile cu scop profit. Proprietatea publică a fost asociată pozitiv cu percepția dreptății interpersonale în primul model, dar efectul s-a dovedit a fi nesemnificativ după adăugarea altor variabile în model. Astfel, Ipoteza 2 nu a fost susținută în totalitate.

Nivelul de personal, mixul de cazuri și zilele de spitalizare au fost asociate cu cerințele percepute la locul de muncă. Cu cât rezidenții aveau mai multă nevoie de îngrijire (adică, valoarea mixului de cazuri este mai mare), cu atât mai puțin personal lucra în unitate și unitatea era mai mare, cu atât angajații percepeau mai mult

cerințele de muncă. Nivelul personalului a avut, de asemenea, un efect pozitiv asupra percepției justiției distribuționale, în timp ce mixul de cazuri a fost asociat negativ și cu percepţia justiției informaţionale. Nivelul de ierarhie a influențat justiția informațională percepută: angajații care lucrează în întreprinderi private cu o singură unitate au perceput niveluri mai scăzute de justiție organizațională în comparație cu organizațiile mari.

Tabelul 4. Modele de regresie liniară pe mai multe niveluri pentru toate variabilele de răspuns, modelele 1 și 2

	PROCEDURAL		INTERPERSONALE		INFORMAȚIONAL		DISTRIBUȚIONALĂ		CONTROLA		CERERE	
	Estima	*P*	*Estima*	*P*	*Estima*	*P*	*Estima*	*P*	*Estima*	*p*	*Estima*	*P*
Intercepta	3.590	<0,0001	3.640	<0,0001	3.486	<0,0001	2.541	<0,0001	3.432	<0,0001	3.052	<0,0001
Caracteristicile unității												
Proprietate												
Public *Nici pentru profit* *Pentru profit (ref)*	0,033 0,064 0	0,690 0,443 -	**0,246** **0,399** 0	**0,046** **0,002** -	0,191 0,186 0	0,120 0,139 -	-0,082 0,198 0	0,490 0,105 -	**0,192** **0,218** 0	**0,001** **0,0003** -	**0,395** **0,255** 0	**0,002** **0,051** -
Intercepta	4.001	<0,0001	4.539	<0,0001	4.297	<0,0001	2.106	<0,0001	2.674	<0,0001	1.222	<0,0001
Caracteristicile unității												
Proprietate												
Public *Nici pentru profit* *Pentru profit (ref)*	0,015 0,067 0	0,875 0,445 -	0,160 **0,442** 0	0,238 **0,001** -	0,085 0,2334 0	0,523 0,063 -	-0,034 0,169 0	0,797 0,173 -	**0,1761** **0,228** 0	**0,006** **<0,0001** -	**0,331** **0,265** 0	**0,011** **0,027** -
Nivelul ierarhiei												
Mic *Mediu* *Mare (ref)*	-0,0893 0,060 0	0,383 0,421 -	-0,279 -0,006 0	0,065 0,956 -	-0,398 -0,081 0	0,007 0,447 -	-0,094 0,037 0	0,521 0,729 -	-0,088 -0,086 0	0,218 0,099 -	0,044 -0,034 0	0,753 0,743 -
Nivelul personalului	0,116	0,691	-0,150	0,725	0,046	0,912	0,942	0,024	0,185	0,366	**-0,799**	**0,045**
Zile de internare	<0,0001	0,889	<0,0001	0,816	<0,0001	0,646	<0,0001	0,768	<0,0001	0,517	**<0,0001**	**0,044**
Case-mix	-0,334	0,249	-0,494	0,787	-0,762	0,065	-0,297	0,470	-0,019	0,924	**1.894**	**<0,0001**
Caracteristicile individuale												
Vârstă	0,001	0,803	-0,001	0,787	0,002	0,474	**0,009**	**0,007**	**0,007**	**<0,0001**	**0,006**	**0,026**
Educație												
grad *Secundar* *Altele (ref)*	-0,181 -0,193 0	0,168 0,087 -	-0,173 -0,135 0	0,253 0,297 -	-0,154 -0,096 0	0,298 0,450 -	-0,212 -0,284 0	0,254 0,075 -	**0,364** **0,212** 0	**<0,0001** **0,011** -	**0,349** **0,295** 0	**0,020** **0,022** -
Statutul de angajare												
Cu normă întreagă Part-time (ref.)	0,007 0	0,935 -	-0,242 0	0,813 -	0,069 0	0,490 -	0,028 0	0,824 -	0,068 0	0,3012 -	-0,086 0	0,394 -
Contract de munca												
Permanent pe termen determinat (ref)	-0,031 0	0,649 -	-0,147 0	0,059 -	-0,113 0	0,137 -	-0,078 0	0,416 -	**0,098** 0	**0,049** -	0,033 0	0,671 -
Durata locului de muncă	-0,002	0,674	-0,001	0,976	<0,001	0,998	0,001	0,905	0,001	0,814	**0,015**	**0,007**

Tabelul 5. Modele finale de regresie liniară pe mai multe niveluri pentru toate variabilele de răspuns

	PROCEDURAL		INTERPERSONALE		INFORMAȚIONAL		DISTRIBUȚIONALĂ		CONTROLA		CERERE	
	Estima	*P*	*Estima*	*P*	*Estima*	*P*	*Estima*	*P*	*Estima*	*P*	*Estima*	*P*
Intercepta	3.980	<0,0001	4.593	<0,0001	4.351	<0,0001	2.091	<0,0001	2.718	<0,0001	1.242	0,0095
Caracteristicile unității												
Proprietate												
Public	0,031	0,662	0,149	0,241	0,078	0,515	-0,028	0,832	**0,144**	**0,017**	**0,328**	**0,001**
Non-profit	0,020	0,816	**0,364**	**0,002**	0,150	0,182	0,120	0,328	**0,181**	**0,001**	**0,250**	**0,035**
Pentru profit (ref)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Nivelul ierarhiei												
Mic	-0,011	0,909	-0,198	0,157	**-0,310**	**0,019**	-0,016	0,909	-0,063	0,339	0,0286	0,838
Mediu	0,113	0,123	0,043	0,673	-0,029	0,761	0,086	0,422	-0,062	0,201	-0,0321	0,753
Mare (ref)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Nivelul personalului	0,159	0,574	-0,086	0,828	0,121	0,746	**1.012**	**0,014**	0,213	0,256	**-0,861**	**0,029**
Zile de internare	-4,41E-6	0,512	-7,61E-6	0,432	-0,00001	0,256	-5,91E-7	0,952	-2.17E-7	0,960	**0,000019**	**0,054**
Case-mix	-0,3627	0,1941	-0,5584	0,1531	**-0,8262**	**0,0255**	-0,329	0,419	-0,078	0,673	**1,8721**	**<0,0001**
Caracteristicile HRM												
Analiza performanței												
Da, util	**0,060**	**<0,0001**	**0,432**	**<0,0001**	**0,463**	**<0,0001**	**0,420**	**<0,0001**	**0,2255**	**<0,0001**	-0,1373	0,0543
Da, neutru	0,345	0,865	-0,028	0,724	-0,116	0,131	0,010	0,316	**0,115**	**0,023**	-0,008	0,918
Da, nu este util	**0,093**	**0,018**	**-0,383**	**0,0004**	**-0,415**	**<0,0001**	**-0,274**	**0,040**	**-0,155**	**0,022**	0,096	0,383
Nu (ref)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Educație suplimentară												
Da	0,027	0,612	**0,136**	**0,024**	**0,129**	**0,027**	0,036	0,630	**0,194**	**<0,0001**	0,160	0,066
Nu (ref.)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Mentorat												
Da	**0,054**	**0,022**	0,105	0,103	**0,125**	**0,044**	0,041	0,602	0,019	0,632	**0,121**	**0,010**
Nu (ref)	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Caracteristici individuale												
Vârstă	0,002	0,366	-0,005	0,073	-0,002	0,360	0,006	0,070	**0,005**	**0,002**	**0,006**	**0,028**

continuă pe pagina următoare

Tabelul 5.

	PROCEDURAL		INTERPERSONALE		INFORMAȚIONAL		DISTRIBUȚIONALĂ		CONTROLA		CERERE	
	Estimata		*Estimata*		*Estimata*		*Estimata*		*Estimata*		*Estimata*	
Educație												
grad	-0,176	0,173	R		OO	PE	R	0,268	**0,307**	**1000**	0,282	cr
Vezi ziua	o		-0,131	CT	-0,082	0,499	-0,256	o	**0,184**	**0,022**	0,245	0,058
Altele (ref.)												
Statutul de angajare												
Fulllitne	-0019	0,827	o	0,554	0,036	0,703	g	0,997	o	0,369	-0,088	
Part-time (ref.)												
Contract de munca												
Peemaant	-0,073	CT	**-0,222**	**0,004**	**-0,187**	**0,012**	-0,141	0,144	o	CT	CT	
Tera fixă (ref.)												
Durata locului de muncă	o	0960	000 GBP	O	0,004	0,455	000 GBP	0,631	000 GBP	0,449	**0,015**	**0006**

Vârsta, educația, vechimea în muncă și statutul de angajare s-au dovedit a fi factori explicativi semnificativi pentru una sau mai multe variabile dependente. Vârsta a fost asociată pozitiv cu controlul locului de muncă, dar și cu percepțiile asupra cerințelor locului de muncă. Educația a fost asociată pozitiv cu controlul perceput al locului de muncă: cu cât educația era mai mare, cu atât angajatul a simțit mai mult control asupra locurilor de muncă. Mandatul de muncă, la rândul său, a avut un efect pozitiv asupra cerințelor locului de muncă: cu cât angajații au lucrat mai mult în locurile de muncă actuale, cu atât locul de muncă era perceput mai solicitant. Statutul de angajare a jucat de asemenea un rol: un contract de muncă permanent a avut un efect negativ asupra justiției interpersonale și informaționale percepute.

DISCUŢIE

În acest studiu am testat două ipoteze referitoare la importanța practicilor MRU și a asumării în ceea ce privește percepțiile angajaților despre justiția organizațională, cerințele postului și controlul locului de muncă. Rezultatele susțin ipoteza că practicile MRU sunt asociate pozitiv cu dreptatea organizațională percepută și controlul muncii, precum și asociate negativ cu cerințele percepute ale locului de muncă. Cu toate acestea, cerințele locurilor de muncă păreau să fie mai puțin afectate de practicile MRU în acest studiu.

Rezultatele privind proprietatea confirmă complexitatea problemei proprietății raportată deja de mai mulți savanți. Rezultatele susțin Ipoteza 2 în măsura în care proprietatea a fost asociată cu justiția interpersonală, cerințele locului de muncă și controlul locului de muncă, dar nu este singurul determinant din spatele percepțiilor. Cu toate acestea, efectul său a rămas semnificativ și după ce variabilele HRM au fost adăugate în model. Astfel, nu se poate spune că efectul proprietății este doar mediat de practicile

MRU aplicate în acest studiu. Ar putea fi important să explorați problema mai detaliat și cu alte variabile ale practicii MRU.

În ceea ce privește practicile MRU, în special evaluarea performanței părea să joace un rol foarte semnificativ în toate variabilele dependente, cu excepția cerințelor locului de muncă. Cu toate acestea, s-a părut că doar introducerea unei evaluări a performanței în unitate nu garantează rezultate mai bune în ceea ce privește percepția angajaților asupra organizației și a propriului loc de muncă, dar că calitatea evaluării performanței este un factor important. Sugestii similare pot fi găsite în lucrarea lui Brown și colegii (2010). În ceea ce privește percepția dreptății organizaționale și controlul locului de muncă, se pare că participarea la evaluarea performanței este utilă numai dacă angajații găsesc procedura o resursă utilă în ceea ce privește propriul loc de muncă. Dacă experiența este negativă (adică nu este utilă) sau neutră, evaluarea performanței poate avea chiar implicații negative asupra percepțiilor asupra organizației și asupra muncii în general.

Proporția celor care nu au considerat utilă evaluarea performanței a fost cea mai mare în unitățile cu scop profit, care au avut cel mai mic punctaj și în majoritatea variabilelor de răspuns examinate. Nu am găsit interacțiune între evaluarea performanței și asumarea în acest studiu și, prin urmare, nu avem voie să tragem nicio concluzie despre aceasta în această lucrare. Cu toate acestea, ar putea fi interesant să examinăm problema mai detaliat, deoarece rezultatele studiului nostru contrazic oarecum presupunerile non-empirice ale politicilor de personal ale organizațiilor private cu scop profit, dar și cercetările anterioare privind leadershipul în organizațiile private cu scop profit (de exemplu, Boyne, 2002; Walsh, 1995).

În ceea ce privește justiția organizațională, rezultatele susțin destul de puternic literatura de specialitate care sugerează o similitudine și izomorfism tot mai mare între organizațiile publice, non-profit și pentru profit în ceea ce privește problemele MRU (de exemplu, Antonsen & Jorgensen, 1997; Cunningham, 2010, 2008; DiMaggio & Powell, 1983; Rodwelling & al., 2007, 2007). Acest lucru are potențial de a face cu evoluțiile actuale ale creșterii procedurilor de contractare și licitație în sectorul public (de exemplu, Cunningham, 2010, 2008). Pe de altă parte, aceasta ar putea avea de-a face cu natura asistenței medicale și a sectorului serviciilor sociale în care factori precum cultura profesională, mediul educațional similar, precum și reglementarea strictă sunt susceptibili de a produce asemănări și de a afecta procesele care au loc la locul de muncă (DiMaggio & Powell, 1983; Rodwell & Teo, 2007).

Proprietatea a fost, totuși, asociată cu controlul locului de muncă și cu cerințele postului. Angajații din unitățile cu scop lucrativ au perceput cereri de locuri de muncă mai scăzute, ceea ce poate fi explicat, printre altele, prin nivelurile de personal și mixul de cazuri al rezidenților: în unitățile cu scop profit mixul de cazuri a fost destul de mare, dar și nivelul de personal a fost rezonabil. În ceea ce privește controlul locurilor de muncă, unitățile pentru profit au comparat cel mai mic. Acest lucru este oarecum împotriva ipotezelor preliminare de conducere mai bună și control mai ridicat al locului de muncă în organizațiile private (Walsh, 1995.) Cu toate acestea, s-a sugerat, de asemenea, că lucrul cu cererea de profit poate avea un efect negativ asupra controlului perceput, deoarece evaluarea muncii zilnice se poate baza mai mult pe rezultate sau pe rezultatele muncii (Hockerting & Hărenstam, 2006).

Cele mai mari solicitări au fost percepute în unitățile publice în care și nivelul mediu de personal a fost cel mai scăzut, dar numărul de zile de internare a fost cel mai mare. Controlul perceput al locurilor de muncă în unitățile publice a fost similar cu unitățile non-profit, în care, totuși , nivelul de personal a fost comparativ mai ridicat. Acest lucru nu ne permite să tragem concluzii de

mare anvergură, dar este posibil să presupunem că angajații din unitățile publice pot percepe mai multă tensiune decât omologii lor din unitățile non-profit și, posibil, de asemenea, din unitățile cu scop lucrativ (Karasek & Theorell, 1990).

În acest studiu am putut compara organizațiile publice, non-profit și pentru profit, ceea ce nu a fost atât de comun în corpul de literatură existent. Cu toate acestea, designul studiului transversal nu oferă posibilități de a compara stabilitatea diferențelor sau schimbările în timp. Culegerea datelor de urmărire este, totuși, ceva care se va face în următorii ani. Organizațiile care participă la studiu reprezintă în principal orașele mari din Finlanda. Cu toate acestea, se poate spune că datele prezintă destul de bine structura serviciilor de îngrijire a persoanelor vârstnice din Finlanda, dar și în alte țări occidentale cu structură de servicii destul de similară (de exemplu, Țările Nordice, Canada, Noua Zeelandă). Organizațiile publice și non-profit joacă în continuare un rol major, dar organizațiile pentru profit își măresc proporțiile din volumul total al serviciilor. Dintre practicile MRU, am putut investiga doar trei activități specifice. Pentru a obține cunoștințe mai cuprinzătoare, ar trebui incluse și alte activități MRU, cum ar fi managementul carierei, recompense și alte activități de formare. De asemenea, ar trebui incluse și percepțiile despre utilitatea activităților MRU, deoarece pare să conteze pe măsură ce succesul activităților este luat în considerare.

CONCLUZIE ȘI IMPLICAȚII PRACTICE

Acest studiu oferă sprijin unui argument despre similitudinea crescută între organizațiile publice, non-profit și pentru profit în problemele MRU. Pe baza rezultatelor, se poate presupune că procedurile organizaționale sunt cele care pot juca un rol semnificativ în ceea ce privește percepția angajaților față de munca și superiorii lor. Acest lucru crește importanța practicilor adecvate de MRU, care, de asemenea, în acest studiu s-au dovedit a se asocia cu rezultate pozitive în justiția organizațională și controlul locului de muncă. Cu toate acestea, pentru a avea succes în implementarea MRU, este esențial ca angajații să înțeleagă justificarea fiecărei proceduri, precum și să o găsească o resursă utilă în ceea ce privește propriul loc de muncă. Rezultatele sugerează, de asemenea, că locurile de muncă necesită factori structurali, cum ar fi nivelul de personal și mixul de cazuri, ar putea fi mai importanți decât practicile MRU și, prin urmare, este important să se acorde atenție și acestor aspecte ale muncii.

CONFIRMARE

Autorii ar dori să mulțumească Oficiului pentru Ocuparea Forței de Muncă și Dezvoltare Economică (TYKES) și Fondului Finlandez pentru Mediul de Muncă pentru finanțarea acestui studiu. Autorii îi sunt, de asemenea, recunoscători lui Vesa Syrja (Institutul Național pentru Sănătate și Bunăstare) pentru contribuția sa la colectarea datelor, lui Jukka Pirttila și Heikki Taimio (Institutul Muncii pentru Cercetare Economică) pentru participarea lor la proiect și profesorului Tapio Nummi (Universitatea din Tampere) pentru comentariile sale valoroase asupra analizei statistice.

REFERINȚE

Amirkhanyan, AA, Kim, HJ și Lambright, K. T (2008). Sectorul public depășește sectoarele nonprofit și forprofit? Dovezi dintr-un studiu național cu privire la calitatea și accesul azilului de bătrâni. *Journal of Policy Analysis and - Management, 27,* 326-353. doi:10.1002/pam.20327

Antonsen, M., & Jorgensen, T B. (1997). „Publicitatea” organizațiilor publice. *Administrația Publică, 75,* 337-357.

doi:10.1111/1467- 9299.00064

Baines, D. (2004). Pro-piață, non-piață: natura duală a schimbării organizaționale în furnizarea de servicii sociale. *Politica socială critică, 24,* 5-29. doi:10.1177/0261018304039679

Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M. (2003). Provocări legate de managementul resurselor umane în organizațiile de servicii umane și dezvoltare comunitară. *Revista Administrației Personalului Public, 23,* 133-153. doi:10.1177/0734371X03023002004

Barling, J., & Phillips, M. (1992). Justiție interacțională, formală și distributivă la locul de muncă: un studiu explorator. *Jurnalul de psihologie , 127,* 649-659. doi:10.1080/00223980.199 3.9914904

Bjorkgren, M., Hakkinen, U., Finne-Soveri, H., & Fries, BE (1999). Validitatea și fiabilitatea grupurilor de utilizare a resurselor (RUG III) în instituțiile finlandeze de îngrijire pe termen lung. *Scandinavian Journal of Public Health, 27,* 228-234. doi:10.1177/140 34948990270030201

Boswell, WR și Boudreau, JW (2002). Separarea utilizărilor de evaluare a performanței de dezvoltare și evaluare. *Journal of Business and Psychology , 16,* 391-412. doi:10.1023/A:1012872907525

Boyne, GA (2002). Management public și privat : care este diferența? *Journal of Management Studies, 39,* 97-122. doi:10.1111/1467-6486.00284

Brown, M., Hyatt, D. și Benson, J. (2010). Consecințele experienței de evaluare a performanței. *Personal Review, 39,* 375-396. doi:10.1108/00483481011030557

Budhwar, PS și Boyne, G. (2004). Managementul resurselor umane în sectorul public și privat din India: o comparație empirică. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 15,* 346-370. doi:10.1080/0958519032000158554

Cohen-Charash, Y. și Spector, PE (2001). Rolul justiției în organizații: o meta analiză. *Comportamentul organizațional și procesele de decizie umană, 86,* 278-321. doi:10.1006/obhd.2001.2958

Colquitt, JA (2001). Despre dimensionalitatea justiției organizaționale: o validare de construcție a unei măsuri. *The Journal of Applied Psychology, 86,* 386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, JA, Conlon, DE, Wesson, MJ, Porter, COLH și Ng, KY (2001). Justiția la mileniu: o revizuire meta-analitică a 25 de ani de cercetare în domeniul justiției organizaționale. *The Journal of Applied Psychology , 86 ,* 425-445. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, JA, Noe, RA și Jackson, CL (2002). Justiția în echipe: antecedente și consecințe ale climatului de justiție procesuală. *Psihologia Personalului , 55,* 83-109. doi:10.1111/j.1744-6570.2002. tb00104.x

Comondore, VR, Devereaux, PJ, Zhou, Q., Stone, SB și Busse, JW (2009). Calitatea îngrijirii în casele de bătrâni cu scop și non-profit: revizuire sistematică și meta-analiză. *BMJ (Clinical Research Ed.), 339,* 2732. doi: 10.1136/bmj .b2732

Cunningham, I. (2008). O cursă până jos? Explorarea variațiilor condițiilor de angajare în sectorul de voluntariat. *Administratie Publica, 86,* 1033 1053. doi:10.1111/j.1467-9299.2008.00752.x

Cunningham, I. (2010). Desenați dintr-un puț fără toamnă bot? Explorarea rezistenței contractelor psihologice bazate pe valori în organizațiile de voluntariat. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 21,* 699-719. doi:10.1080/09585191003658862

Deveraux, PJ, Heels-Ansdell, D., Lacchetti, C.,

Haines, T., & Burns, KEA (2004). Plăți pentru îngrijire la spitalele private cu scop profit și private non-profit: o revizuire sistematică și meta-analiză. *Canadian Medical Association Journal, 170,* 1817-1824. doi:10.1503/cmaj.1040722

DiMaggio, P J. și Powell, WW (1983). The Iron Cage Revisited: izomorfism instituțional și raționalitate colectivă în domenii organizaționale. *American Sociological Review, 48,* 147-160. doi:10.2307/2095101

Elovainio, M., Kivimaki, M., & Vahtera, J. (2002). Justiție organizațională: dovezi ale unui nou predictor psihosocial al sănătății. *Jurnalul American de Sănătate Publică, 92,* 105-108. doi:10.2105/ AJPH.92.1.105

Elovainio, M., van de Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Efectele combinate ale incertitudinii și justiției organizaționale asupra sănătății angajaților: testarea modelului de management al incertitudinii al judecăților de corectitudine în rândul angajaților din sectorul public finlandez . *Social Science & Medicine, 61,* 2501-2512.
doi:10.1016/j.socscimed.2005.04.046 Finne-Soveri, H., Bjorkgren, M., Văhăkangas, P., & Noro, A. (2006). *Kotihoidon asiakasrakenne ja hoidon laatu - Rai jarjestelma vertailukehittamisessa* [Calitate și amestec de cazuri printre rezidenții vârstnici din îngrijirea la domiciliu. Benchmarking cu RAI]. Helsinki, Finlanda: Centrul național de cercetare și dezvoltare pentru bunăstare și sănătate (STAKES).

Greenberg, J. (1990). Justiție organizațională: ieri, azi și mâine. *Journal of Management, 16,* 399-432. doi:10.1177/014920639001600208

Haley-Lock, A., & Kruzick, J. (2008). Servirea lucrătorilor în serviciile umane: Rolurile proprietății organizaționale, afilierea în lanț și conducerea profesională în beneficiile locului de muncă din prima linie. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37,* 443-467. doi:10.1177/0899764007310421

Hansen, N., Sverke, M., & Năswall, K. (2009). Predicția epuizării asistentelor medicale din cereri și resurse în trei spitale de acută sub diferite forme de proprietate: un sondaj transversal cu - chestionar. *International Journal of Nursing Studies, 46,* 96-107. doi:10.1016/j.ijnurstu.2008.08.002

Hărenstam, A. (2008). Abordare organizațională a studiilor privind cerințele locului de muncă, control și sănătate. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 6,* 144-149.

Heponiemi, T., Elovainio, M., Laine, J., Pekkarinen, L., Eccles, M., & Noro, A. (2007). Productivitatea și percepțiile de justiție organizațională ale angajaților în îngrijirea pe termen lung a persoanelor vârstnice. *Research in Nursing & Health, 30,* 498-507. doi:10.1002/nur.20205

Hillmer, MP, Wodchis, WP, Gill, SS, Anderson, GM și Rochon, PA (2005). Statutul de profit al azilului de bătrâni și calitatea îngrijirii: Există vreo dovadă a unei asociații. *Medical Care Research and Review, 62,* 139-166. doi:10.1177/1077558704273769

Hockertin, C., & Hărenstam,A. (2006). Impactul proprietății asupra condițiilor psihosociale de muncă: o analiză pe mai multe niveluri a 60 de locuri de muncă. Democrație *economică și industrială, 27,* 245-284. doi:10.1177/0143831X06063099

Karasek, RA (1979). Cererile locului de muncă, latitudinea de decizie a postului și efortul mental: implicații pentru reproiectarea postului. *Administrative Science Quarterly, 24,* 285-308. doi:10.2307/2392498

Karasek, RA și Theorell, T (1990). *Munca sanatoasa. Stresul, productivitatea și reconstrucția vieții profesionale* . New York, NY: Cărți de bază.

Kivimăki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, JE (2003). Justiția organizațională și sănătatea angajaților: studiu de cohortă prospectiv. Medicina *Muncii și Mediului* , *60* , 27-34. doi:10.1136/oem.60.1.27

Koning, P., Noailly, J. și Visser, S. (2007). Organizațiile non-profit fac diferența în serviciile sociale? Un studiu de sondaj. *De Economist, 155,* 251-270. doi:10.1007/s10645-007-9063-0

Konovsky, MA (2000). Înțelegerea justiției procedurale și a impactului acesteia asupra organizațiilor de afaceri . *Journal of Management, 26,* 489-511. doi:10.1177/014920630002600306

Laschinger, HKS (2004). Percepțiile asistenților medicali din spitale despre respect și justiție organizațională. *The Journal of Nursing Administration, 34,* 354-364. doi:10.1097/00005110-200407000-00009

Leyland, AH și Goldstein, H. (2001). *Modelarea pe mai multe niveluri a statisticilor de sănătate* . Chichester, Marea Britanie: John Wiley & Sons.

Manville, C. (2008). Percepțiile justiției și angajamentul organizațional: ar fi diferiti lucrătorii contingenți și cei permanenți? [Relații industriale]. *Relations Industrielles* , *63* , 529-554. Meyer, JP și Smith, CA (2000). Practici HRM și angajament organizațional: Testarea unui model de mediere. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 17,* 319-331. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x

Mirvis, PH. (1992). Calitatea ocupării forței de muncă în sectorul nonprofit: o actualizare privind atitudinile angajaților din organizațiile nonprofit versus afaceri și guvern . *Nonprofit Management & Leadership, 3,* 23-41. doi:10.1002/nml.4130030104

Moorman, RH (1991). Relația dintre justiția organizațională și comportamentele de cetățenie organizațională: influențează percepțiile echității cetățenia angajaților? *The Journal of Applied Psychology, 76,* 845-855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845

Noro, A. (2005). RAI: calitate și productivitate în îngrijirea vârstnicilor. *Health Policy Monitor, 5.* Preluat la 30 iunie 2011, de la http://www.hpm.org/survey/fi/a5/2

Nutt, PC (1999). Diferențele public-privat și evaluarea alternativelor de luare a deciziilor. *Journal of Public Administration: Research and Theory, 9,* 305-349.

O'Neill, C., Harrington, C., Kitchener, M., & Saliba, D. (2003). Calitatea îngrijirii în azilurile de bătrâni. O analiză a relației dintre profit, calitate și proprietate. *Medical Care, 41,* 1318-1330.

0vretveit, J. (2003). Privatizarea nordică și asistența medicală privată. *The International Journal of Health Planning and Management, 18,* 233-246. doi:10.1002/hpm.712

Parry, E. și Kelliher, C. (2009). Răspunsurile sectorului voluntar la provocările sporite de resurse. *Relații cu angajații, 31,* 9-24. doi:10.1108/01425450910916797

Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Compararea MRU în sectoarele voluntar și public. *Personal Review, 34,* 588-602. doi:10.1108/00483480510612530

Pekkarinen, L. (2007). *Relațiile dintre factorii de stres la locul de muncă și performanța organizațională în îngrijirea pe termen lung pentru rezidenții vârstnici* (Raport nr. 171). Helsinki, Finlanda: Centrul național de cercetare și dezvoltare pentru bunăstare și sănătate (STAKES).

Perry, JL și Rainey, HG (1988). Distincția public -privat în teoria organizațională. O strategie de critică și cercetare. *Academy of Management Review, 13,* 182-201.

Poss, JW, Hirdes, JP, Fries, BE, McKillop, I. și Chase, M. (2009). Validarea grupurilor de

utilizare a resurselor versiunea III pentru îngrijirea la domiciliu (RUGIII/HC): Dovezi dintr-o jurisdicție canadiană de îngrijire la domiciliu. *Medical Care, 46,* 380-387. doi:10.1097/MLR.0b013e31815c3b6c

Rosenau, PV și Linder, SH (2003). Două decenii de cercetare care compară performanța furnizorilor de sănătate cu scop profit și non- -profit din Statele Unite. *Social Science Quarterly, 84,* 219-241. doi:10.1111/1540-6237.8402001

Rubin, DB (1996). Imputare multiplă după 18+ ani. *Jurnalul Asociației Americane de Statistică, 91,* 473-489. doi:10.2307/2291635

Schmid, H., & Nirel, R. (2004). Proprietatea și vârsta în organizațiile nonprofit și forprofit de îngrijire la domiciliu : ce face diferența? *Administrație în Asistență Socială, 28,* 183-200. doi:10.1300/ J147v28n03_09

Singer, JD (1998). Utilizarea SAS PROC MIXED pentru a se potrivi cu modele pe mai multe niveluri, modele ierarhice și modele de creștere individuală. *Journal of Educational and Behavioral Statistics, 24,* 323-355.

SPSS. (2007). *Missing Values™ 17.0.* Preluat la 11 noiembrie 2010, de pe http://www.sussex . ac.uk/its/pdfs/SPSS_Missing_Values_17.0.pdf

Titrek, O. (2009). Percepțiile justiției organizaționale ale angajaților în școlile turcești. *Comportament social și personalitate, 37,* 605-620. doi: 10.2224/ sbp.2009.37.5.605

van Knippenberg, D. și De Cremer, D. (2008). Leadership și corectitudine: Faceți un bilanț și priviți în viitor. *Jurnalul European de Psihologia Muncii și Organizațională, 17,* 173-179. doi:10.1080/13594320801912137 van Knippenberg, D., De Cremer, D., & van Knippenberg, B. (2007). Leadership și corectitudine: stadiul tehnicii. *Jurnalul European de Psihologia Muncii și Organizațională, 16,* 113-140. doi:10.1080/13594320701275833

Walsh, K. (1995). *Servicii publice și mecanisme de piață: Concurență, contractare și noul management public.* Basingstoke, Marea Britanie: Macmillan.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Public and Private Healthcare Management and Economics (IJPPHME), Volumul 1, Numărul 3, editat de Jari Vuori, pp. 19-37, copyright 2011 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 50
Comunicarea în firme multiculturale:
Crearea granițelor, fragmentarea și utilizarea socială a TIC

Jakob Lauring
Departamentul de Management, Aarhus School of Business, Universitatea Aarhus, Danemarca

Anders Klitmoller
Departamentul de Management, Aarhus School of Business, Universitatea Aarhus, Danemarca

ABSTRACT

Bazat pe un studiu calitativ al 14 companii intensive în cunoștințe, acest capitol sugerează că firmele multiculturale și multilingve se confruntă cu anumite provocări în încercarea de a utiliza cu succes mediul divers al forței de muncă. În primul rând, prin setări informale, angajații pentru a crea granițe sociale în cadrul companiei folosesc limbile materne în mod strategic. În al doilea rând, chiar dacă introducerea limbii engleze ca limbă de cooperare ar putea rezolva unele probleme de comunicare, aceasta tinde să facă comunicarea mai puțin nuanțată, reducând astfel utilizarea resurselor umane în cadrul companiei. În al treilea rând, TIC nu rezolvă neapărat problemele de comunicare în cadrul unei anumite companii. Poate fi folosit chiar și ca un „instrument" social pentru a menține granițele sociale sau fragmentarea socială. Se sugerează că, pentru a aborda aceste provocări, conducerea ar trebui să caute să recompenseze nu numai angajații individuali, ci și să extindă noțiunea de performanță pentru a include colectivitatea locului de muncă.

INTRODUCERE

TIC, sau tehnologia informației și comunicațiilor, a ajuns să joace un rol mai important în comunitățile de afaceri contemporane, datorită creșterii interacțiunilor.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch050

naționalizarea companiilor din întreaga lume (Griffith, 2002; Palmer-Silveira, Ruiz-Garrido, & Fortanet-Gomes, 2006). La fel ca toate celelalte interacțiuni umane , comunicarea se află în centrul TIC. Iar comunicarea este ceea ce pare a fi una dintre sarcinile manageriale majore cu care se confruntă companiile care lucrează pe piețele globalizate. Prin urmare, gestionarea interacțiunii dincolo de granițele naționale și lingvistice a devenit o problemă zilnică pentru un număr tot mai mare de manageri (Maznevski & Chudoba, 2000; Welch, Welch & Marschan-Piekkari, 2001).

În managementul grupurilor multiculturale,

natura variată a grupului a fost adesea descrisă ca un avantaj competitiv în crearea de informații și alte resurse umane (Adler, 1997; Miller, Fields, Kumar, & Ortiz, 2000; Paulus, 2000). Cu toate acestea, succesul diverselor grupuri nu este dat, iar provocările manageriale nu trebuie luate cu ușurință (Leonard & Swap, 1999). O serie de studii indică faptul că managementul comunicării este deosebit de important (Distefano & Maznevski, 2000; Loosemore & Lee, 2002; Maznevski, 1994). Și întrucât TIC stă la baza multor comunicări interne și inter-unități în firmele multiculturale, relația dintre managementul diversității, comunicare și TIC este un subiect important în înțelegerea afacerilor internaționale.

Comunicarea este esențială pentru management, deoarece, într-un fel sau altul, provocările la adresa comunicării au un efect asupra tuturor proceselor manageriale (Cheney, Thoger, Zorn & Ganesh, 2004). În plus, comunicarea este baza tuturor colaborării angajaților. Într-un context multinațional, diferențele lingvistice și culturale fac din comunicare și mai mult o preocupare (Beamer & Varner, 2005; Loosemore et al., 2002). În legătură cu aceasta, principala provocare managerială a grupului divers este aceea că are loc de fapt o comunicare eficientă (McDonough, Kahn & Barczak, 2001). Dacă membrii grupului nu comunică bine, diversitatea culturală și lingvistică va deveni cel mai probabil nefavorabilă (Distefano și colab., 2000; Hambrick, Davison, Snell & Snow, 1998). Prin urmare, argumentele prezentate în acest capitol se bazează pe premisa fundamentală că comunicarea este necesară în orice coordonare și organizare a resurselor umane. În consecință, promovarea unui flux de comunicare bogat în cadrul unei organizații multiculturale este o sursă importantă de avantaj competitiv, contribuind astfel la sustenabilitatea socială și culturală în cadrul companiei și al societății în ansamblu.

Diversitatea lingvistică este o temă care a primit foarte puțină atenție academică (Henderson, 2005). La nivel teoretic, impactul multilingvismului a fost examinat în principal în relație cu managementul limbajului, care concepe limba ca un facilitator care asigură achiziția și transmiterea de informații prin interacțiune socială (Dhir & Goke-Pariola, 2002; Feely & Harzing, 2003; Vaara et al. 2003b). În comparație, studiile empirice s-au concentrat asupra modului în care diferențele de limbaj creează o situație managerială complicată, cu mari implicații pentru practica comunicării interculturale (Marschan-Piekkari, Welch, & Welch, 1999a; Marschan-Piekkari, Welch & Welch, 1999b; Vaara et al. 2003a). Cu referire specifică la grupurile diverse din punct de vedere cultural, Distefano și Maznevski (2000) au descoperit că diferențele de limbă au un impact negativ asupra construirii relațiilor. Mai mult, cercetările lui Lagerstrom și Andersson (2003) indică faptul că o condiție de multilingvism poate provoca socializarea membrilor echipei. Henderson (2005) propune o abordare alternativă a diversității lingvistice, prin examinarea posibilelor surse de eșec de comunicare la locul de muncă global. Cercetarea se bazează pe o distincție între problemele legate de transmiterea și recepția mesajelor și dificultățile din zona percepțiilor și atitudinilor interpersonale, care decurg din întâlnirile interlocutorilor cu practicile nefamiliare ale comunităților de vorbire extraterestră. Astfel, Henderson (2005) susține că eșecul de comunicare ar trebui citit mai degrabă ca un fenomen socio-cultural decât ca un fenomen pur lingvistic.

În acest capitol, utilizarea limbii este considerată a fi modul în care mediul lingvistic este utilizat în comunicare . Pentru a defini în continuare conceptul, este argumentul principal al capitolului că utilizarea limbajului ar trebui înțeleasă ca un proces comunicativ dinamic și dialectic care implică atât construirea de relații, cât și partajarea cunoștințelor între diferite grupuri și indivizi (Cooren 2006, Vaara et al. 2005). În plus, limbajul ar trebui înțeles ca fiind constituit social și istoric în conformitate cu alte practici umane (Bourdieu 1977, Bourdieu 1991). Limbajul, deci, nu este doar un mijloc de

înțelegere și comunicare, ci și un obiect de acțiune (ex. Austin 1975, Taylor 2006). Procesul comunicativ trebuie înțeles, într-un sens mai larg, ca transfer de informații, precum și organizarea relațiilor sociale, modele de gândire și acțiuni (Ro bichaud 2006, Wittgenstein 1996). Accentul acestui capitol este pe discursurile exprimate despre dialogul verbal așa cum se întâmplă în interacțiunea față în față sau prin utilizarea TIC.

Diversitatea culturală este aici, în general, legată de variația afilierii naționale, așa cum o fac majoritatea autorilor din acest domeniu (de exemplu, Adler 1997, Dis tefano & Maznevski 2000). Cu toate acestea, diferențele de naționalitate ca atare nu creează diferențe între indivizi. Varietatea identificărilor , modelelor comportamentale, abilităților lingvistice și corpurilor de cunoștințe legate de creșterea în diferite regiuni este cea care oferă potențialul diversității umane (Roberson 2006). Acest capitol încearcă să exploreze discursurile despre procesele de comunicare, așa cum indivizii le descriu în organizații cu diverse culturi. În plus, dorim să îndreptăm atenția asupra proceselor sociale legate de comunicarea față în față și TIC care pot afecta utilizarea resurselor umane. În cele din urmă, scopul capitolului este de a include tema limbii în discuție ca o contribuție nouă la înțelegerea grupurilor diverse din punct de vedere cultural, a comunicării și a TIC. Acest lucru va fi ilustrat de date de la 14 organizații daneze multiculturale „intensive în cunoștințe”.

UTILIZAREA RESURSELOR DIVERSITĂȚII UMANE

Diferențele umane reprezintă o provocare pentru comunitatea academică, iar în ultimii cincizeci de ani cercetătorii s-au străduit să dezvolte teorii și metode pentru a conceptualiza și a studia aceste diferențe (Williams & O'Reilly, 1998). În timp ce rezultatele au fost departe de a ajunge la vreo concluzie consistentă (Simons, Pelled & Smith, 1999), interesul pentru diversitate a crescut rapid în ultimii ani (van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Trei perspective teoretice dominante sunt relevante pentru înțelegerea proceselor de comunicare în organizațiile care constau din grupuri culturale diverse.

Perspectiva informației și luării deciziilor

Literatura de specialitate privind informarea și luarea deciziilor are o viziune funcționalistă tradițională asupra diversității culturale - cel mai adesea limitată la noțiuni statice ale diferențelor culturale naționale. În această perspectivă, se argumentează că avantajul potențial al grupurilor diverse față de grupurile omogene constă în stocul mai mare de informații distincte relevante pentru sarcini la care grupurile diverse pot avea acces (Hambrick, Cho & Chen, 1996; Harrison & Klein, 2007; Page, 2007). Omogenitatea, conform acestor autori, a fost menționată ca fiind în pericol de a conduce la „gândirea de grup”, în care toată lumea presupune că, din moment ce toți cred același lucru, trebuie să fie o idee bună (Adler, 1997; Miller et al., 2000; Triandis, Hall & Ewen, 1965). Spre deosebire de omogenitate, se presupune că diferențele culturale conduc la diferențe în ceea ce privește informațiile și perspectivele (McLeod & Lobe, 1992; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Acest lucru, conform acestei tradiții de cercetare, implică faptul că grupurile multiculturale, dacă sunt gestionate corect, ar trebui să fie mai inventive în comparație cu grupurile mai omogene (Distefano et al., 2000). Cu alte cuvinte, se crede că diferitele perspective culturale încurajează inovația și creativitatea prin conflicte constructive de perspective, euristici și cunoștințe (Fiedler, 1966; Millikin & Martins, 1996; Paulus, 2000; Richard & Shelor, 2002; Simons et al., 1999).

În timp ce astfel de idei despre informare și - luarea deciziilor sunt intrigante, grupurile diverse din organizații , din păcate, deseori nu reușesc să realizeze potențialul (Stewart, 2006). Potrivit lui Klein și Harrison (2007), slăbiciunea teoriei este legată de faptul că realitatea organizațională a proceselor interpersonale și de grup este mult mai „dezordonată” decât este considerată adesea în literatură (ex. Page, 2007). Cu alte cuvinte,

barierele sociale pot împiedica procesele de interacțiune.

Perspectiva categorizării sociale

O altă perspectivă teoretică relevantă pentru înțelegerea comunicării în diverse organizații este mai preocupată de clasificarea socială ca o barieră care împiedică cooperarea și partajarea cunoștințelor în diverse grupuri (Tajfel, 1982; Tajfel & Turner, 1979; Williams et al., 1998). În această linie de cercetare, diferența de cunoștințe sau de perspectivă nu este întotdeauna suficientă pentru a îmbunătăți procesul decizional (Homan și colab., În tipar; van Knippenberg și colab., 2004). Membrul distinct al grupului trebuie să poată, de asemenea, să câștige aprobarea celorlalți cu noua soluție (Klein și colab., 2007). Se susține că indivizii tind să comunice mai ales cu cei care se aseamănă cel mai mult cu ei (Zenger și Lawrence, 1989). În consecință, Mor-Barak, Cherin și Bergman (1998) susțin că diferențele sunt probabil legate negativ de implicarea în grup, deoarece indivizii diferiți sunt în pericol de a fi excluși din rețelele de informații relevante. În acest fel diversitatea poate perturba procesele de comunicare, deoarece apariția subgrupurilor poate împiedica utilizarea informațiilor disponibile (van Knippenberg et al., 2004).

În literatura de categorizare socială, efectele negative ale diversităţii au fost adesea explicate ca procese psihologice de atracţie interpersonală (Webber & Donahue, 2001). Ipoteza similarității-atracție afirmă că similitudinea în atitudini este o sursă majoră de atracție între indivizi (Byrne, Clore & Worchel, 1966). Consecințele unei atracții interpersonale ridicate pot include comunicarea frecventă, integrarea socială ridicată și dorința de a menține afilierea la grup (Tsui, Egan și O'Reilly, 1992).

În timp ce abordarea socio-psihologică a diversităţii include realitatea „dezordonată" a proceselor de grup, există tendința de a explica acele aspecte ale diversității numai prin nevoile psihologice ale individului. Concentrându-se foarte mult pe rolul individului în grup, literatura evită să se uite la lupta continuă pentru a obține resurse și recunoaștere în rândul diferitelor - grupuri (Bourdieu, 2004; Konrad, 2003; Liff, 1996; Struch & Schwartz, 1989). În consecință, explicația socio-psihologică a lipsei de comunicare este limitată în măsura în care nu include în mod adecvat relațiile de putere inerente între diferite grupuri.

Perspectiva inegalității și puterii

Cea mai mare parte a literaturii despre inegalitatea și relațiile de putere în diverse organizații adoptă o poziție politică împotriva noțiunilor liberale despre managementul diversității, ca o îmbunătățire neutră a procesării informației și a procesului decizional (de exemplu, Essed, 1996; Kelly & Dobbin, 1998; Liff & Wajcman, 1996). Litvin (2002) susține că aceste inițiative de management al diversității ar trebui percepute ca o „cușcă de fier" care împiedică schimbări reale în distribuția puterii în cadrul diverselor organizații. În mod similar, Foldy (2003) susține că inițiativele de diversitate ignoră adesea formarea identității în rândul angajaților, presupunând astfel că cunoștințele și perspectivele individuale utile pot fi aplicate fără interferența din partea dominației grupului. Într-o publicație recentă a lui Squires (2008) se argumentează că managementul diversității care încurajează angajatorii să recunoască diferențele culturale dintre angajați poate depolitiza relațiile sociale și poate conține obiective de egalitate în cadrul unui model de piață utilitar. Acest lucru, potrivit Squires, poate aduce doar beneficii pe termen scurt pentru unele grupuri minoritare și poate consolida stereotipurile culturale în acest proces, presupunând, de exemplu, că naționalitatea sau etnia poate fi asociată direct cu anumite caracteristici. Autorii care lucrează cu inegalitățile organizaționale și relațiile de putere sunt îngrijorați de faptul că literatura de specialitate cu privire la problemele diversității nu face nimic pentru a da voce sau pentru a promova problemele grupurilor de identitate relativ lipsite

de putere. Ei ajung în principal la concluzia că - recompensele diferențiate acordate diferitelor grupuri formează bazele materiale pentru conflictele de grup - care ar putea împiedica comunicarea.

Cu toate acestea, niciunul dintre aceste studii nu se bazează pe dovezi empirice. În consecință, acest studiu explorator oferă o discuție bazată empiric despre obstacolele sociale din calea comunicării în organizațiile diverse din punct de vedere cultural.

PROIECTAREA CERCETĂRII

În Danemarca, gestionarea diversității culturale a devenit populară, mai ales după sosirea unui număr mare de imigranți și refugiați în anii 1990 (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2003). Acești oameni reprezintă acum aproximativ șapte la sută din populația daneză. Cu toate acestea, în cea mai mare parte, acestea nu au fost integrate în partea intensivă în cunoștințe a pieței muncii (de exemplu, Hedetoft, 2003; Hervik, 1999). Ca atare, Danemarca încă încearcă să creeze durabilitate socială și culturală pentru acest grup și, deși majoritatea imigranților și refugiaților care locuiesc în Danemarca nu sunt integrați în locuri de muncă intensive în cunoștințe, retorica asupra beneficiilor managementului diversității a fost foarte pozitivă, afirmând că *„diferențele dintre oameni sunt o mină de aur trecută cu vederea în companiile daneze”* , (Lutzen & Plumb). (traducerea autorilor). În timp ce declarațiile referitoare la utilizarea resurselor umane prin managementul diversității pot fi găsite în toate tipurile de organizații, mari și mici, publice și private, practicile reale de utilizare constructivă a diversității sunt mai mult sau mai puțin rezervate companiilor care angajează experți străini sau expatriați din filiale, precum și altor persoane de origine non-daneză care locuiesc în Danemarca din alte motive.

Acest capitol se bazează pe datele generate într-un studiu calitativ a 14 companii multiculturale daneze. Selecția companiilor s-a bazat pe procentul de angajați cu o altă origine națională decât daneză și reprezintă unele dintre cele mai diverse organizații cultural din Danemarca (de exemplu, Lauring, 2005). Organizațiile alese au fost toate intensive în cunoștințe internaționale, urmărind realizarea unui mediu inovator și creativ prin utilizarea managementului diversității. Toate organizațiile au folosit engleza ca limbă corporativă.

Studiul și-a propus să ofere o imagine de ansamblu a discursurilor exprimate cu privire la problemele de comunicare în companii daneze diverse din punct de vedere cultural și astfel, mai degrabă decât un studiu aprofundat al unuia sau două site-uri specifice, a fost aleasă o gamă largă de organizații. Acest lucru îi permite cercetătorului să dezvolte o taxonomie a provocărilor cu care se confruntă managerii din organizațiile alese, ceea ce contribuie la înțelegerea comunicării interculturale ca practică socială. Limitarea este că, deși cercetătorul va obține o imagine amplă a concepției informatorului despre comunicarea interculturală , în practică interacțiunea reală va fi observată doar într-o măsură limitată.

Datele pentru acest studiu au fost generate prin interviuri de cercetare semi-structurate. În - cooperare cu gardienii organizaționali, informatorii cheie au fost identificați pe baza experienței lor cu diversitatea culturală (Bernard, 1995). Dintr-un total de 82 de interviuri cu manageri și angajați, 43 dintre informatori erau danezi, în timp ce 39 reprezentau alte naționalități. Majoritatea informatorilor non-danezi locuiau în Danemarca în mod mai mult sau mai puțin permanent. Cu toate acestea, doar cinci dintre ei provin din țări din care Danemarca acceptă în mod tradițional refugiați sau imigranți. Aproximativ 60 la sută dintre informatori aveau responsabilități manageriale. Interviurile au fost realizate atât în daneză, cât și în engleză. Cu o singură excepție, toate interviurile în limba engleză au fost realizate cu vorbitori non-nativi. Limbile materne ale acestor informatori au fost poloneză, rusă , română, italiană, olandeză, franceză, mandarină, hindi și arabă.

Interviurile au luat forma unui dialog între - cercetător și informatori, în care au fost puse întrebări despre efectele diversității culturale asupra comunicării și schimbului de cunoștințe - (vezi ghidul preliminar de interviu [1]). Astfel, temele principale ale investigației nu au fost selectate înainte de a intra în decor. S-au dezvoltat încet prin procesul de interacțiune cu informatorii. Aceasta a însemnat, de asemenea, că ghidul de interviu s-a schimbat pe durata proiectului. Unele întrebări au fost adăugate, iar altele șterse (Alvesson, 2003; Fontana & Frey, 1994). La început, comunicarea și utilizarea limbajului au fost doar două dintre numeroasele teme care trebuiau investigate. Cu toate acestea, după un timp, a devenit evident că în special limbajul, într-un fel sau altul, părea să fie legată de toate celelalte probleme interculturale prezentate de informatori. Inițial, utilizarea limbajului a apărut din date ca mijloc de creare a granițelor. Dar în analizele și interviurile ulterioare, fragmentarea socială a devenit tot mai evidentă. Studiul TIC nu a făcut parte din proiectul original al cercetării. Cu toate acestea, TIC părea a fi importantă în concepția informatorilor despre procesele de comunicare pe măsură ce acestea se desfășurau în organizație. În acest fel, proiectul de cercetare a aplicat o abordare iterativă prin procesarea informațiilor primite într-o manieră circulară, permițând integrarea continuă a noilor întrebări în ghidul de interviu (Kvale, 1996; Spradley, 1980). În acest caz, percepția limbajului folosit ca obstacol dominant în calea interacțiunii interculturale și rolul TIC nu ar fi putut fi prezis din revizuirea literaturii de specialitate pe tema managementului diversității culturale.

REZULTATE

Această secțiune tratează problemele de comunicare legate de practicile sociale ale organizațiilor multiculturale și multilingve. Două tipuri de bariere sociale pot fi descrise ca fiind formate prin 1) crearea limitelor și 2) fragmentarea socială. În cele din urmă, utilizarea TIC este legată de practica socială a comunicării în cadrul companiilor.

Crearea limitelor

Pentru majoritatea informatorilor, formarea de grupuri sociale pe baza apartenenței naționale a membrilor a constituit o problemă centrală în organizații. Cu toate acestea, introducerea unui mediu internațional și a unui limbaj corporativ comun a fost, în toate cazurile, implementată pentru a contracara problemele de comunicare între diferiți indivizi și grupuri, creând un schimb de cunoștințe inovator. Cu toate acestea, uneori limbajul comun nu a fost folosit în mod constant. După cum a subliniat un angajat francez canadian:

Eram la o întâlnire și eram niște englezi, niște canadieni, și suedezi și danezi, iar în jumătate de oră danezii vorbeau daneză și suedezii vorbeau suedeză. Și după ceva timp am spus - plec! Și în cele din urmă oamenii au început să vorbească engleză. După aceea, chiar am aflat că nimeni nu s-a înțeles până acum. Cei din Aarhus nu au înțeles ce spun suedezii și noi nu am înțeles deloc mare lucru din danez (Angajat, America de Nord).

În total, informatorii străini i-au acuzat frecvent pe danezi că au un comportament exclusiv din cauza tendinței lor de a rămâne împreună într-un grup vorbitor de daneză și, prin urmare, izolează membrii altor grupuri:

Oamenii se adună și vorbesc daneză. Dacă nu o faci, atunci nu vei fi invitat. Nu vei fi pus în discuția activă. Lucrurile sociale sunt problema. Este foarte greu să devii parte din ea. Dacă începi o conversație în engleză, oamenii te întrerupe scurt. (Angajat, Europa de Sud).

Acest tip de creare a granițelor este deosebit de important în legătură cu integrarea socială a angajaților la locul de muncă, deoarece angajații cu cunoștințe limitate de limba daneză se găsesc în imposibilitatea de a participa la evenimente sociale.

Nu cred că partea tehnică este o mare problemă. Dar dacă nu știi limba, ești pus într-o cutie. Unii dintre colegii mei sunt puși într-o cutie. Dacă aș spune nu învățării sau vorbirii daneze, efectul ar fi că aș fi izolat. (Angajat, Europa de Nord).

Excluderea din mediile informale este o - problemă importantă resimțită de informatorii non-danezi. S-ar putea să treacă departe de interacțiunea socială atunci când aceasta se desfășoară în daneză. Acest lucru se poate dovedi dăunător utilizării resurselor lor. Uneori, reuniunile informale pot fi contribuții importante la capacitatea inovatoare, deoarece punctele de vedere diferite sunt împărtășite într-un mod neconvențional. Un informator polonez descrie situația după cum urmează:

Discuțiile sunt întotdeauna în daneză. Și, uneori, discuțiile mici oferă o mulțime de informații. Îți dă o idee despre ceea ce se întâmplă cu adevărat. Este un lucru care îmi lipsește cu adevărat, să mă pot simți cu adevărat parte din conversație. Nu cred că cunoștințele mele sunt folosite în mod corespunzător pentru că nu cunosc discuțiile mici (angajat, Europa de Est).

Un angajat canadian descrie o experiență similară, subliniind modul în care lipsa cunoștințelor de limba daneză i-ar putea izola în mod neintenționat pe angajații străini de schimburile sociale cu colegii. Întorcându-se într-o după-amiază de la o întâlnire informală, un grup de colegi s-a întâlnit cu ea pentru a o întreba de ce nu li s-a alăturat la o bere, iar ea a răspuns că nu a fost invitată. *„Au spus, dar noi stăteam aici, vorbind tare și clar despre plecarea... dar s-ar putea să nu fi fost limba potrivită”.* Ea concluzionează de aici că cei care nu vorbesc daneză riscă să dezvolte legături sociale mai slabe cu colegii de muncă, limitându-le astfel implicarea în schimbul de cunoștințe:

Nu sunt doar lucruri personale pe care le ratați, ci și relațiile de afaceri. Dacă se întâmplă ceva, dacă nimeni nu îți spune direct, nu vei ști. Aș spune că da, ai putea lucra aici fără să vorbești daneză. Îți poți face treaba. Dar toată învățarea și ceea ce se întâmplă în jurul tău, ți-ar lipsi (Angajat, America de Nord).

După cum s-ar putea remarca din interviuri, mai mult sau mai puțin conștient, comunitatea dominantă de vorbire limitează posibilitatea de comunicare și, ulterior, de a acționa și de a relaționa. Cu toate acestea, comunitatea daneză poate să nu fie conștientă de efectul practicii lor comunicative. Adesea, organizațiile daneze sunt reprezentate ca fiind mult mai tolerante și internaționale decât sunt în realitate. Acest lucru poate duce uneori la deziluzia membrilor organizației non-danezi:

Când am venit aici am fost atât de dezamăgit. Am auzit mereu vorbindu-se despre țările nordice și așteptările erau foarte mari. Ca această companie . Am crezut că este mai internațional când am venit prima dată aici. I-am întrebat înainte - trebuie să vorbesc daneză și mi-au spus nu, nu, suntem o companie internațională și vorbim engleză. Dar nu pot spune că este o companie internațională și că engleza este limba companiei. Este doar o companie daneză cu mulți străini (Angajat, Europa de Sud).

Excluderea de la schimbul de idei din cauza diferențelor de limbă a putut fi găsită în multe locuri. Astfel, crearea granițelor sociale legate de categorii care sunt întărite de limbă poate fi identificată ca un obstacol important în calea utilizării resurselor umane în organizațiile diverse din punct de vedere cultural. În plus, lipsa de angajament social remarcată de mai mulți informatori indică un al doilea obstacol care împiedică utilizarea constructivă a diversității culturale. Acest lucru va fi explorat mai jos.

Fragmentarea socială

După cum indică unele studii, lipsa de coerență socială poate fi uneori rezultatul nedorit al diversității culturale (Bassett-Jones, 2005).

Acesta poate fi efectul indivizilor care se simt mai confortabil atunci când se asociază cu alții care sunt similari cu ei înșiși, împărtășind aceleași convingeri , valori, limbaj și alte trăsături (Miller et al., 2000). Comunicarea în organizațiile diverse din punct de vedere cultural este, prin urmare, diferită de comunicarea dintre colegii naționali. După cum îi spune cercetătorului unul dintre managerii danezi: *„Comunicarea trebuie să fie mult mai clară decât dacă am fi toți danezi. Acum trebuie să formulăm ordinele în cuvinte mai simple și mai precise”* . În acest fel, comunicarea zilnică într-o a doua limbă are o influență asupra interacțiunii. După cum a menționat unul dintre informatorii danezi, *„atunci ține pentru sine micile remarci care altfel ar fi mai naturale – în bine sau în rău”* . În multe cazuri, acest lucru a dus la mai puțin dialog și mai multă concentrare pe îndeplinirea sarcinii. După cum a subliniat un manager danez:

Din cauza diversității, te concentrezi mai mult pe profesionist. Nu te gândești de unde vin oamenii, ci doar dacă contribuie cel mai bine, indiferent de cum se simt între ei. Nu te concentrezi pe mentalitatea oamenilor, ci pe rezultat. Indiferent dacă oamenii se înțeleg social sau nu, este lipsit de importanță. Din acest punct de vedere, doar a fi împreună cu danezii probabil că îți oferă mai multe șiruri de jucat (Manager, Danemarca).

Un alt informator danez descrie situația unei companii care s-a descurcat bine în stabilirea unui mediu internaționalizat utilizând în principal limba engleză pentru comunicarea de zi cu zi. Acest manager are impresia că, deși comunicarea se desfășoară în limba engleză, aceasta duce totuși la dispariția unei anumite interacțiuni:

Există un număr de danezi care au părăsit organizația pentru că au descoperit că nu mai este același loc de muncă. Nu mai există același consens. Cultura a fost zguduită. Nu știu dacă asta se datorează pieței sau din cauza creșterii companiei sau din cauza străinilor. Poate avea ceva de-a face cu glumele și cu modul în care comunicăm (Manager, Danemarca).

Alți informatori observă modul în care străinii își desfășoară sarcinile de zi cu zi fără nicio cunoaștere a limbii daneze și, astfel, pierd „ *toate lucrurile sociale și toate discuțiile de la masa de prânz”* (Angajat, Europa de Nord). Angajații nenativi își caracterizează adesea conversațiile ca fiind mai puțin detaliate sau „profunde”, ceea ce se poate datora dispariției umorului din comunicare . Ca urmare, comunicarea devine mai formală și mai orientată spre sarcini. Cu toate acestea, așa cum o descrie un angajat canadian, acest lucru nu îmbunătățește neapărat comunicarea:

O problemă, totuși, este că, dacă oamenii îți spun ceva, adesea primești o versiune prea îngrijită. Nu poți funcționa cu adevărat în această țară fără să vorbești și să citești niște daneze. Aveam o colegă din Canada care vorbea doar engleză și am auzit că atunci când oamenii vorbeau cu ea, ieșea întotdeauna într-o versiune prea îngrijită (Angajat, America de Nord).

Formalizarea comunicării pune în pericol coerența socială și integrarea organizației. După cum a observat un manager danez: *„O mare parte din interacțiunea informală derivă dintr-o cultură organizațională puternică, care este valoroasă pentru noi”.* Când vorbesc cu alte naționalități, - angajații constată că devine mai dificil să mențină același nivel de comunicare.

Cel mai adesea este mai ușor doar cu danezi. Întâlnirile devin mai formale atunci când sunt desfășurate în engleză și nu în daneză. Există mai puțin ping-pong peste masă - mai puține discuții informale. Asta este un pic negativ. Poate fi bine să aveți o discuție informală pentru că întărește grupul din punct de vedere social (Manager, Danemarca).

Introducerea unui mediu internațional cu o limbă comună ar putea împiedica tipul de clasificare socială descrisă în secțiunea anterioară. În plus, conform rezultatelor acestui studiu,

comunicarea tinde să fie mai explicită, facilitând astfel integrarea angajaților nenativi în rutinele de lucru. Cu toate acestea, mediul internaționalizat nu rezolvă toate problemele de comunicare.

În acest proiect de cercetare exploratorie au fost identificate două obstacole principale în calea utilizării resurselor umane. Pe de o parte, sunt create granițe culturale și sociale, care împiedică comunicarea între angajații care sunt clasificați ca aparținând unor grupuri diferite. Pe de altă parte, o fragmentare socială poate duce la o comunicare mai puțin eficientă cu angajații care se abțin de la interacțiunea informală atunci când vorbesc o a doua limbă. Aceste obstacole în calea comunicării pot avea un impact vital asupra posibilității de a utiliza diferențele de resurse umane în mod constructiv . În plus, după cum se va detalia în cele ce urmează, crearea graniței și fragmentarea socială care a caracterizat contactul față în față al informatorilor a fost întărită prin utilizarea TIC în companii.

TIC și construcția limitelor grupului și fragmentarea socială

După cum Welch și colab. (2001) și Feely și Harzing (2003) propun, s-ar putea părea că TIC poate minimiza impactul barierelor culturale în - comunitatea internațională de afaceri, în special datorită englezei ca *linguafranca.* Mulți cercetători leagă strâns TIC de ascensiunea unei economii bazate pe cunoaștere și globalizare (Roberts, 2000). Ca atare, TIC a permis datelor și informațiilor să traverseze distanțe mari, efectuând astfel o mișcare de la organizații conținute fizic de unități cu un singur sit la rețele globale cu mai multe locații (Hăngst & Sol 2001). Acest lucru i-a făcut pe cercetători să susțină că TIC, datorită coordonării și comunicării transnaționale mai puternice, îmbunătățește omogenizarea (Gabberty & Thomas 2006). Chiar dacă acest lucru ar putea fi cazul la nivel inter-organizațional și global, cercetarea noastră sugerează că TIC poate avea consecințe sociale și la nivel organizațional local. În acest fel, TIC ar putea spori crearea de limite și fragmentarea socială în comunicarea cotidiană față în față a forței de muncă.

Acest lucru, credem, are de-a face cu dublul aspect al procesului de globalizare, în care includem TIC. Așa cum a fost promovat de mult timp de oamenii de știință socială, expansiunea modului de producție capitalist prin care toate economiile au fost incluse în economia globală a condus la o omogenizare a bunurilor și serviciilor. Cu toate acestea, acest proces a dus și la fragmentare și la crearea granițelor naționale la nivel de grup și individual (Friedman 1994). Adică, ceea ce este considerat semne ale globalizării, cum ar fi TIC, este folosit strategic la nivel local ca o reacție contrară pentru a susține marcatorii identitari precum naționalitatea. În acest studiu, ceea ce am descoperit a fost că TIC părea a fi folosit ca un „instrument social" pentru crearea acestor limite de grup și fragmentare socială.

Companiile din această cercetare au fost toate puternic dependente de utilizarea TIC în comunicarea de zi cu zi a angajaților. În special, e-mailul părea să fi înlocuit o mare parte din ceea ce anterior ar fi fost interacțiunea față în față . Ca atare, era mai obișnuit să trimiți o glumă prin poștă decât să o spui față în față. În plus, unii dintre angajați s-au referit între ei doar prin inițialele sau „numele de utilizator", și nu prin numele lor reale:

Nimeni nu are nume aici, doar inițiale [...] uneori nu mă simt insultat, ci neliniştit. Este un stil diferit de cel cu care sunt obișnuit (Angajat, Europa de Est).

Observațiile noastre indică faptul că comunicarea prin utilizarea TIC nu a eliminat barierele existente de comunicare. Mai degrabă, TIC - în acest caz utilizarea inițialelor în comunicarea față în față - a fost folosită strategic pentru a susține limitele existente ale grupului, excluzând danezii nenativi de la participarea la interacțiunea socială și incluzându-i pe danezi. În acest fel, TIC a contribuit în continuare la crearea granițelor sociale în companiile multiculturale. În

plus, este interesant de observat modul în care TIC a afectat interacțiunea față în față a angajaților. Utilizarea „numelor de utilizator" în interacțiunea de zi cu zi a creat un sentiment de neliniște în rândul anumitor angajați non-danezi, care le-a afectat dorința de a participa și de a contribui la discuțiile personale și profesionale. Ca atare, utilizarea strategică a TIC de către danezii nativi a împiedicat fluxul de informații și comunicare - între grupurile diverse din punct de vedere cultural de la locul de muncă. Când a fost întrebat dacă aceasta a fost o strategie deliberată folosită pentru a exclude non-danezii din grupul social, un informator a răspuns:

Am auzit că unora dintre ei nu le place, dar chiar nu mă gândesc la asta. O fac doar pentru că m-am obișnuit și este mai ușor (Angajat, Europa de Nord).

Ca atare, studiul nu a indicat că a fost o strategie deliberată și conștientă a danezilor; cu toate acestea, se părea că acest grup nu era dispus să-și schimbe comportamentul pentru a aborda resentimentele experimentate de nedanezi.

În consecință, granițele naționale au fost menținute prin refuzul de a schimba - comportamentul. Dacă acest lucru a condus la o creștere generală sau o scădere a comunicării, prin utilizarea TIC și a comunicării față în față, nu este în scopul acestui proiect de a stabili. Mai degrabă, trebuie remarcat că aceste percepții ale comunicării conturează limitele grupului în care angajații fie se simt incluși, fie excluși și că aceste percepții au un impact asupra comportamentului la locul de muncă.

De asemenea, TIC părea să creeze un mediu în care exista mai puțin spațiu pentru a crea relații și rețele personale. După cum sa argumentat, această formă de fragmentare socială este deosebit de problematică în industriile intensive în cunoaștere, deoarece „ping -pongingul" pare crucial în dezvoltarea de noi idei. Utilizarea e-mailului și a telefonului la locul de muncă părea să creeze o anumită percepție a ceea ce era considerat timp de lucru efectiv;

Chiar dacă stai lângă cineva, i-ai trimite un e-mail. O fac chiar și eu (angajat, Danemarca.)

Angajații preferă să-și folosească computerul ca instrument principal de comunicare, mai ales pentru că stând la birou semnala că lucrează și, prin urmare, păreau mai eficienți . S-ar putea argumenta că utilizarea TIC a creat un mediu de lucru și o formă de comunicare care a fost mai fragmentată și individualistă decât ar fi altfel. O astfel de percepție a muncii ar putea fi potrivită pentru firmele industriale tradiționale, dar este mai puțin potrivită pentru corporațiile intensive în cunoștințe, în care inovația este un semn distinctiv pentru supraviețuirea într-o economie globalizată. Una dintre problemele comunicării prin TIC are de-a face cu transferul de cunoștințe. Robert (2000) susține că comunicarea prin TIC favorizează cunoașterea, care poate fi codificată și redusă la date. Cunoștințele tacite, care sunt esențiale în crearea unui loc de muncă inovator, ar putea fi problematice. Mai ales acolo unde interacțiunea față în față este de fapt posibilă, deoarece angajații sunt amplasați fizic împreună.

Am descoperit că, deși TIC este crucială în firmele multiculturale, pot exista și unele consecințe problematice. Poate fi folosit pentru a susține barierele lingvistice și naționale existente, reducând astfel comunicarea dintre aceste grupuri. În plus, ar putea individualiza locul de muncă, reducând astfel transferul de cunoștințe tacite, care este esențial pentru industriile cu o mare intensitate de cunoștințe. Cu alte cuvinte, TIC pare să îmbunătățească anumite elemente ale comportamentului social exercitat în firmele multiculturale.

DISCUŢIE

Diversitatea culturală a fost adesea descrisă ca oferind un potențial constructiv important pentru firme. Totuși, acest potențial nu poate fi activat fără interacțiunea reciprocă a diferitelor grupuri și indivizi din organizații. În consecință, comunicarea dincolo de limitele culturale devine

una dintre precondițiile de bază pentru dezvoltarea unui mediu plin de resurse. Din păcate, comunicarea în firmele multiculturale este adesea o chestiune complicată.

Pentru a gestiona colaborarea zilnică, grupurile diverse trebuie să aibă un flux bun de comunicare. Când descriu obstacolele în calea comunicării în echipele multinaționale, majoritatea studiilor se referă doar la diferențele de limbă și cultura națională ca conducând la neînțelegeri și conflicte de grup (de exemplu, Beamer și colab., 2005; Hambrick și colab., 1998). Cu toate acestea, în acest studiu sugerăm că practicile de comunicare pot fi o chestiune mai complexă decât au indicat unele studii despre diversitatea culturii și comunicare . Am susținut că anumite elemente sociale în comportamentul comunicativ au un mare efect asupra utilizării diferențelor în resursele umane. Și în plus, susținem că TIC poate îmbunătăți unele dintre problemele observate.

Acest proiect de cercetare a evidențiat modul în care percepțiile comunicării pot afecta două procese sociale, care, pe de o parte, pot crea formarea granițelor și, pe de altă parte, fragmentarea socială. În plus, TIC poate să nu rezolve aceste probleme, ci poate fi folosită ca un „instrument” social care întărește clasificarea socială dominantă și fragmentarea în cadrul companiei, susținând astfel structurile existente ale diferenței sociale.

Au fost menționate trei perspective teoretice diferite pentru a contribui la înțelegerea comunicării în firmele multiculturale.

În primul rând, literatura de specialitate care aplică perspectiva informației și luării deciziilor pune accent pe varietatea diferențelor în corpurile de cunoștințe (Distefano & Maznevski, 2000; Page, 2007). Cu toate acestea, după cum a arătat cazul nostru, informațiile nu circulă întotdeauna netulburate în organizații. Resursele umane pot fi încorporate în anumite comunități sociale. Brown și Duguid (2000) susțin că comunitățile de practică permit oamenilor să comunice elementele mai implicite ale cunoștințelor despre cum să acționeze cu succes în organizație. Aceasta implică faptul că apartenența acestor comunități poate fi esențială pentru comunicare . Noțiunea de comunități de practică ar putea oferi o inspirație suplimentară pentru cercetătorii care se ocupă de comunicare în firme multiculturale din perspectivă informațională și decizională . Această perspectivă este, de asemenea, extrem de relevantă pentru înțelegerea utilizării sociale a TIC, care permite comunităților să se extindă în medii fizice.

În al doilea rând, cercetătorii care operează în paradigma de categorizare socială pun accent pe granițele dintre grupurile create pe liniile de atracție a similitudinii. Argumentul este că indivizii similari interacționează mai mult unii cu alții decât cu membrii organizației care nu sunt similare (Tsui, Egan și O'Reilly, 1992). Cu toate acestea, materialul de caz arată că accent nu trebuie pus doar pe granițele grupului, ci și pe mediul internaționalizat fragmentat social, în care indivizii au mai puține în comun și vorbesc diferite limbi naturale. Turner (1987) susține că, dacă apartenența la grup este nesatisfăcătoare, membrii vor încerca să părăsească acel grup. Și dacă acest lucru nu este posibil din punct de vedere fizic, indivizii se pot angaja în alte forme de atașament redus, cum ar fi retragerea psihologică din comunitate. Astfel de atașamente de grup reduse sunt greu de detectat dacă o mare parte a comunicării are loc prin utilizarea TIC. Prin urmare, fragmentarea socială ar trebui să fie o preocupare deosebită pentru cercetătorii și practicienii care lucrează cu comunicare și TIC în firme multiculturale.

În al treilea rând, literatura care se concentrează asupra inegalității și a relațiilor de putere subliniază importanța recunoașterii faptului că unele grupuri identitare tind să le domine pe altele. În cazul nostru era evident că danezii se aflau într-o poziție dominantă. Acest lucru a afectat și comunicarea atunci când se aplică TIC. Aici, stilurile daneze dominante păreau să excludă membrii altor grupuri naționale.

Argumentul acestui capitol este că percepțiile despre comunicare și utilizarea limbajului sunt

împletite cu alte practici sociale și că diversitatea culturală și lingvistică crește complexitatea interacțiunii. Rezultatele acestor procese sunt greu de prezis, iar atunci când se adaugă TIC, devine și mai complicat. În consecință, gestionarea comunicării în diverse medii prin utilizarea TIC ar trebui să se îndepărteze de o noțiune bazată pe plan local a modelelor de interacțiune.

În timp ce implicațiile practice pentru organizațiile multiculturale care doresc să îmbunătățească utilizarea resurselor umane diverse prin îmbunătățirea comunicării pot fi oarecum premature din cauza caracterului explorator al studiului, pot fi furnizate câteva linii directoare inițiale.

Pentru a încuraja comunicarea în organizațiile multinaționale, managerii nu trebuie doar să recompenseze performanța individuală măsurabilă, ci și să extindă conceptul de performanță pentru a include contribuții la consolidarea resurselor umane colective ale organizației. O modalitate de promovare a comunicării este ca managementul să oficializeze contribuția la cunoștințele colective, astfel cum sunt dispersate prin TIC sau alte mijloace. Astfel, indivizii vor începe să vadă comunicarea ca fiind valoroasă și ca o contribuție valoroasă la productivitatea organizației. Acest lucru trebuie să fie susținut de mesaje fără echivoc din partea managementului cu privire la valoarea interacțiunii și a muncii în echipă. În plus, TIC poate fi utilizat în mod pozitiv dacă nu este privit doar ca o soluție simplificată la problemele de comunicare care sunt dominante în companiile multiculturale. În timp ce utilizarea TIC oferă o platformă diferită de comunicare în comparație cu interacțiunea față în față, această formă nu este detașată de procesele sociale. Iar unele utilizări ale TIC pot crea probleme care pot afecta mediul social și, ulterior, utilizarea constructivă a diferențelor în resursele umane. Prin urmare, managerii ar trebui să facă o declarație clară despre care forme de comunicare sunt potrivite pentru TIC și care ar trebui să fie tratate față în față.

REFERINȚE

Adler, NJ (1997). *Dimensiunile internaționale ale comportamentului organizațional.* Cincinnati: South Western Publishing.

Alvesson, M. (2003). Dincolo de neopozitiviști, romantici și localiști: O abordare reflexivă a interviurilor în cercetarea organizațională. *Academy ofManagementReview, 28(1),* 13-33.

Austin, JL (1975). *Cum să faci lucrurile cu cuvinte.* Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Barth, F. (1971). *Grupuri etnice și limite: organizarea socială a diferențelor culturale.* Bergen: Universitetsforlaget.

Bassett-Jones, N. (2005). Paradoxul managementului diversității, al creativității și al inovației. *Creativitatea și Managementul Inovării, 14(2),* 169-176. doi:10.1111/j.1467-8691.00337.x Beamer, L. (1998). Unificarea culturilor de afaceri. *The China Business Review, 25* (3), 54-58.

Beamer, L. și Varner, I. (2001). *Comunicarea interculturală la locul de muncă global.* New York: McGraw-Hill Irvin.

Beamer, L. și Varner, I. (2005). *Comunicarea interculturală la locul de muncă global* . New York: McGraw-Hill/Irwin.

Bernard, RH (1995). *Metode de cercetare în antropologie: abordări calitative și cantitative* . Thousand Oaks, CA: Sage.

Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Transferul de cunoștințe și managementul expatrierii. *Thunderbird International Business Review, 43* (1), 3-20. doi:10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<3: :AID-TIE2>3.0.CO;2-4

Bourdieu, P (1977). *Schița unei teorii a practicii* . Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Bourdieu, P (1991). *Limbajul și puterea simbolică* . Cambridge, Marea Britanie: Polity Press.

Bourdieu, P (2004). *Distincție: o critică socială a judecății gustului.* Londra: Routledge.

Byrne, DE, Clore, GLJ și Worchel, P (1966). Efectul asemănării-diferențelor economice ca determinanți ai atracției. *Journal of Personality and Social Psychology Quarterly, 4,* 220-224. doi:10.1037/h0023559

Cheney, G., Thoger, LC, Zorn, T EJ și Ganesh, S. (2004). *Comunicarea organizațională într-o epocă a globalizării.* Long Grove, IL: Waveland Press.

Coreen, F. (2006). Lumea organizațională ca plen de agenții. În F. Cooren, JR Taylor și EJ Van *Communication as Organizing* . (p. 81-101). Londra: LEA.

Cronin, MA și Weingart, LR (2007). Discuții reprezentative , procesarea informațiilor și conflicte în echipe diverse din punct de vedere funcțional. *Academy of Management Review, 32* (3).

Dhir, KS și Goke-Pariola, A. (2002). Cazul politicilor lingvistice în corporațiile multinaționale. *Corporate Communications: An International Journal, 7* (4), 241-251. doi:10.1108/13563280210449822

Distefano, JJ și Maznevski, ML (2000). Crearea de valoare cu diverse echipe în managementul global . *Dinamica organizațională, 29* (1), 45-63. doi:10.1016/S0090-2616(00)00012-7

Essed, P (1996). *Diversitate, culoare și cultură.* Amherst: University of Massachusetts Press.

Feely, AJ și Harzing, A.-W. (2003). Managementul lingvistic în companii multinaționale. *International Journal of Cross Cultural Management, 10(2),* 37-53. doi:10.1108/13527600310797586

Fiedler, FE (1966). Efectul leadershipului și al eterogenității culturale asupra performanței grupului: Un test al modelului de contingență. *Journal of Experimental Social Psychology, 2,* 237-264. doi:10.1016/0022-1031(66)90082-5

Foldy, EG (2003). Gestionarea diversității: putere și identitate în organizații. În I. Aaltio, & A. Mills (eds.), *Gen, identitate și cultura organizațiilor,* (pp. 92-112). Londra: Routledge.

Fontana, A., & Frey, JH (1994). Interviu: Arta științei. În N. Denzin, & Y. Lincoln (Eds.), *Manual de cercetare calitativă,* (pp. 361-376). Londra: Sage.

Friedman, J. 1994. *Cultural Identity and Global Process* . Londra: Sage Publications.

Gabberty, JW și Thomas, JDE (2006). Creativitate de modelare pentru firma multinațională. *International Business & Economics Research Journal, 5,* 73-76.

Goodall, K. și Roberts, J. (2003). Conectează-te doar: lucru în echipă în multinațională. *Journal of World Business, 38,* 150-164. doi:10.1016/S1090-9516(03)00008-7

Griffith, D.,A. (2002). Rolul competențelor de comunicare în dezvoltarea relațiilor de afaceri internaționale. *Journal of World Business, 37* , 256-265. doi:10.1016/S1090-9516(02)00092-5

Hagedorn-Rasmussen, P., & Kamp, A. (2003). *Mangfoldighedsledelse: mellem vision og ledelse* . Kobenhavn, Danemarca: Socialforskningsinsti-tuttet.

Hambrick, DC, Cho, T S. și Chen, CC (1996). Influența eterogenității echipei de conducere asupra mișcărilor competitive ale firmelor. *Administrative Science Quarterly, 41,* 659-684. doi:10.2307/2393871

Hambrick, DC, Davison, SC, Snell, SA și Snow, CC (1998). Când grupurile constau din mai multe naționalități. *Studii de organizare, 19* (2), 181-206. doi:10.1177/017084069801900202

Hăngst, M., & Sol, HG (2001). Impactul tehnologiei informației și comunicațiilor la nivel interorganizațional. *Conferința Internațională - pentru Științe Sistemelor, Hawaii, 2001* .

Harrison, DA și Klein, KJ (2007). Care este diferența? Diversitatea se construiește ca separare, varietate sau disparitate în organizații. *Academy ofManagement Review, 32* (4).

Hedetoft, U. (2003). *Întâlnirile naționale la nivel*

global cu lumea . Aalborg, Danemarca: Aalborg University Press.

Henderson, JK (2005). Diversitatea lingvistică în echipele internaționale de management. *Studii Internaționale de Management și Organizare, 35* (1), 66-82.

Hervik, P. (1999). Forskellighedens logik: Frem-stillingen, forestillingen og forskningen. În P. Hervik (Ed.), *Den generalelleforskellighed: Danske svarpă den stigende multikulturalisme,* (pp. 15 50). Kobenhavn, Danemarca: Hans Reitzels Forlag.

Homan, AC, Hollenbeck, JR, Humphrey, SE, van Knippenberg, D., Ilgen, DR și Van Kleef, GA (Imprimat). Înfruntarea diferențelor cu o minte deschisă: Deschiderea către experiență, importanța diferențelor intragrup și performanța diverselor grupuri de lucru. *Jurnalul Academiei de Management.*

Jacobs, B., Lutzen, DC și Plum, E. (2001). *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi - Pă vej mod den inkluderende organisation.* Kobenhavn, Danemarca: Nordisk Forlag.

Janssens, M., Lambert, J., & Steyaert, C. (2004). Dezvoltarea strategiilor lingvistice pentru companii internaționale: Contribuția studiilor de traducere . *Journal of World Business, 39,* 414-430. doi:10.1016/jjwb.2004.08.006

Jenkins, R. (1997). *Regândirea etniei - Argumente și explorări.* Londra: Sage Publica tions.

Kelly, E. și Dobbin, F. (1998). Cum a devenit acțiunea afirmativă Managementul diversității - Răspunsul angajatorului la Legea antidiscriminare, 1961 până în 1996. *The American Behavioral Scientist, 41* (7), 960-984. doi:10.1177/0002764298041007008

Kim, YY (2005). Investigare în comunicarea interculturală și de dezvoltare. *The Journal of Communication,* (septembrie): 554-577. doi:10.1111/j.1460-2466.2005.tb02685.x

Klein, KJ și Harrison, DA (2007). Despre diversitatea diversității: logica ordonată, realități mai mestoase. *Academy ofManagement Review, 32* (4), 26-34.

Konrad, AM (2003). Definirea domeniului bursei de diversitate la locul de muncă. *Managementul grupurilor și organizațiilor , 28* , 4-16. doi:10.1177/1059601102250013

Kvale, S. (1996). *Interviuri - O introducere în interviurile de cercetare calitativă.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Lagerstrom, K. și Andersson, M. (2003). Crearea și partajarea cunoștințelor în cadrul unei echipe transnaționale: dezvoltarea unui sistem de afaceri global . *Journal of World Business, 38,* 84-95. doi:10.1016/S1090-9516(03)00003-8

Lauring, J. (2005). *Năr organisationen bliver mangfoldig - om vidensdeling og interaktion și etnisk mangfoldige organisationer.* Ârhus, Danemark : Handelshojskolen i Ârhus.

Lauring, J., & Ross, C. (2004). Diversitatea culturală și eficiența organizațională. *New Zealand Journal of Employment Relations, 29(1),* 89-103.

Leonard, D. și Swap, W. (1999). *Când scânteile zboară: aprinderea creativității în grupuri.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Liff, S. (1996). Două căi către gestionarea diversității: diferențele individuale sau caracteristicile grupului social . *Relații cu angajații, 19* (1), 11-26. doi:10.1108/01425459710163552

Liff, S., & Wajcman, J. (1996). „Aceeașitate” și „Diferență” revizuite: Care este calea pentru - inițiativele de șanse egale? *Journal of Management Studies, 33* (1), 79-94. doi:10.1111/j.1467-6486.1996.tb00799.x

Litvin, DR (2002). Cazul de afaceri pentru diversitate și cușca de fier. În B. Czarniawka, & H. Hopfl (eds.), *Casting the Other: The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations* , (pp. 20-39). Londra: Routledge.

Loosemore, M. și Lee, P (2002). Probleme de

comunicare cu minoritățile etnice din industria construcțiilor. *International Journal of Project Management, 20,* 517-524. doi:10.1016/S0263-7863(01)00055-2

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999a). În umbră: impactul limbajului asupra structurii, puterii și comunicării în multinațională. *International Business Review, 8,* 421-440. doi:10.1016/S0969-5931(99)00015-3

Marschan-Piekkari, R., Welch, DE și Welch, LS (1999b). Adoptarea unui limbaj corporativ comun: implicații IHRM. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 10* (3), 377-390. doi:10.1080/095851999340387

Maznevski, ML (1994). Înțelegerea diferențelor noastre : Performanță în grupuri de luare a deciziilor cu membri diverși. *Relații umane, 47(5),* 531-553. doi:10.1177/001872679404700504

Maznevski, ML și Chudoba, KM (2000). Crearea unei punți de spațiu în timp: dinamica și eficacitatea echipei virtuale globale. *Organization Science, 11* (5), 473-492. doi:10.1287/orsc.11.5.473.15200

McDonough, EF, Kahn, KB și Barczak, G. (2001). O investigație a utilizării echipelor de dezvoltare de produse noi globale, virtuale și colocate. *Journal of Product Innovation - Management, 18* (2), 110-121. doi:10.1016/S0737- 6782(00)00073-4

McLeod, PL, & Lobe, SA (1992). Efectele diversității etnice asupra generării de idei în grupuri mici. *Academy ofManagementExecutive, Best Papers Proceedings* , (pag. 227-231).

Miller, M., Fields, R., Kumar, A., & Ortiz, R. (2000). Leadership și viziune organizațională în gestionarea unei echipe de proiect multietnice și multiculturale. *Journal ofManagement Engineer - ing, 16(6),* 18-23. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2000)16:6(18)

Millikin, FJ și Martins, LL (1996). Căutarea unor fire comune: înțelegerea efectelor multiple ale diversității în grupurile organizaționale. *Academy ofManagement Review, 21* (2), 402-433. doi:10.2307/258667

Mor-Barak, ME, Cherin, DA, & Berk man, S. (1998). Dimensiuni organizaționale și personale în climatul de diversitate. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43(1),* 82-104. doi:10.1177/0021886398341006

Page, SE (2007). Faceți diferența: aplicarea unei logici a diversității. *The Academy of Management Perspectives, 21(4),* 6-21.

Palmer-Silveira, JC, Ruiz-Garrido, MF și Fortanet-Gomes, I. (2006). Înfruntând viitorul comunicării interculturale și internaționale de afaceri . În JC Palmer-Silveira, MF Ruiz- Garrido, & I. Fortanet-Gomes, (Ed.), *Intercultural and International Business Communication.* Berna, Elveția: Peter Lang.

Paulus, P B. (2000). Grupuri, echipe și creativitate: potențialul creativ al grupurilor generatoare de idei. *Psihologie aplicată: o revizuire internațională , 49,* 237-262. doi:10.1111/1464-0597.00013

Richard, O. C. și Shelor, M. (2002). Legarea - eterogenității echipei de conducere de performanța firmei: juxtapunerea a două teorii de nivel mediu. *International Journal of Human - Resource Management, 13* (6), 958-974. doi:10.1080/09585190210134309

Roberson, QM (2006). Dezlegarea semnificațiilor diversității și incluziunii în organizații. *Group & OrganizationManagement, 31,* 212-236. doi:10.1177/1059601104273064

Roberts, J. (2000). Din Know-how? Întrebarea - rolului tehnologiilor informației și comunicațiilor în transferul de cunoștințe. Analiză *tehnologică și management strategic, 12(4),* 429-429. doi:10.1080/713698499

Robichaud, D. (2006). Pași către o viziune relațională a agenției. În F. Cooren, JR Taylor, & EJ Van every (eds.), *Communication as Organizing,* (pp. 101-115). Londra: LEA.

Robichaud, D. (2006). Pași către o viziune

relațională a agenției. în F. Cooren, JR Taylor, & EJ Van every (ed.), *Communication as Organizing* , (pp. 101-115). Londra: LEA.

Roosens, EE (1989). *Crearea etniei.* Lon don: Sage.

Simons, T., Pelled, LH, & Smith, KA (1999). Folosind diferența: diversitate, dezbatere și comprehensiune a deciziilor în echipele de top management. *Jurnalul Academiei de Management, 42,* 662-673. doi:10.2307/256987

Spradley, J. P (1980). *Observarea participantului.*
New York: Holt Rinehart și Winston.

Squires, J. (2008). Intersecting Inequalities: Reflecting on the subjects and objects of Equality. *The Political Quarterly, 79* (1), 53-61. doi:10.1111/j.1467-923X.2008.00902.x

Stewart, GL (2006). O revizuire meta-analitică a relațiilor dintre caracteristicile designului echipei și performanța echipei. *Journal of Management, 32,* 29-54. doi:10.1177/0149206305277792

Struch, N., & Schwartz, SH (1989). Agresiunea intergrup: predictorii și distincția față de prejudecățile în grup. *Journal of Personality and Social Psychology, 56,* 364-373. doi:10.1037/0022- 3514.56.3.364

Tajfel, H. (1982). Psihologia socială a relațiilor intergrupale. *Revista anuală de psihologie, 33,* 1-39. doi:10.1146/annurev.ps.33.020182.000245

Tajfel, H. și Turner, JC (1979). O teorie integrativă a conflictului intergrup. În S. Worchel, & WG Austin (Eds.), *Psihologia socială a relațiilor intergrup,* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole Publ.

Taylor, F. (2006). Coorientare: un cadru conceptual. În F. Cooren, JR Taylor și EJ Van Every (eds.), *Communication as Organizing,* (pp. 141-157). Londra: LEA.

Thomas, DA și Ely, RJ (1996). A face diferența contează: o nouă paradigmă pentru gestionarea diversității. *Harvard Business Review,* (sept-oct): 79-90.

Triandis, NC, Hall, ER și Ewen, RB (1965). Omogenitatea membrilor și creativitatea dinamică. *Relații umane, 18,* 33-54. doi:10.1177/001872676501800104

Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. (1992). A fi diferit: demografia relațională și atașamentul organizațional. *Administrative Science Quarterly, 37,* 549-579. doi:10.2307/2393472

Vaara, E., Risberg, A., Soderberg, A.-M., & Tienari, J. (2003a). Nation Talk: Construcția stereotipurilor naționale într-o multinațională care fuzionează. În A. Soderberg & E. Vaara (ed.), *Merging over borders: People, culturesandpolitics,* (pp. 61-86).

Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Săntti, R. (2005). Limbajul și circuitele puterii într-o corporație multinațională care fuzionează. *Journal of Management Studies, 42,* 595-623. doi:10.1111/ j.1467-6486.2005.00510.x

Vaara, E., Tienari, J., & Săntti, R. (2003b). Meciul internațional: Metaforele ca vehicule de construire a identității sociale în fuziunile transfrontaliere. *Relații umane, 56,* 419-451. doi:10.1177/0018726703056004002

van Knippenberg, D., De Dreu, CKW, & Homan, AC (2004). Diversitatea grupului de lucru și performanța grupului: un model integrativ și o agendă de cercetare. *Jurnalul de psihologie aplicată , 89(6),* 1008-1022. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008

Varey, RJ (2006). Conturile în interacțiuni: Implicațiile practicilor contabile pentru management. În F. Cooren, JR Taylor, & EJ Van every (Eds.), *Communication as Organizing,* (pp. 181-197).

Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, LK (1993). Impactul diversității culturale asupra - procesului de interacțiune și a performanței: compararea grupurilor de sarcini omogene și diverse. *Acad emy of Management Journal, 36,* 560-602. doi:10.2307/256593

Webber, SS și Donahue, LM (2001). Impactul - diversității înalt și mai puțin legate de locuri de

muncă asupra coeziunii și performanței grupului de lucru: o metaanaliza . *Journal of Management, 27,* 141-162. doi:10.1016/S0149-2063(00)00093-3

Welch, D., Welch, L. și Marschan-Piekkari, R. (2001). Impactul persistent al limbajului asupra operațiunilor globale. *Prometeu, 19* (3), 193-209. doi:10.1080/08109020110072180

Williams, K., & O'Reilly, CA (1998). Demografie și diversitate: o revizuire a 40 de ani de cercetare. În B. Staw, & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior,* (pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.

Wittgenstein, L. (1996). *Investigații filozofice* . Oxford, Marea Britanie: Basil Blackwell.

Zenger, T R., & Lawrence, BS (1989). Demografia organizațională : efectele diferențiale ale distribuției de vârstă și de titularizare asupra comunicării tehnice . *Jurnalul Academiei de Management, 32,* 353-376. doi:10.2307/256366

APENDICE

Ghid de interviu semi-structurat, Managementul diversității în Danemarca

Timpul subiectului

1) Fundal de lucru

Angajat după Ani de angajare
Poziţie

2) Context personal Experiență anterioară interculturală

Experiență lingvistică

3) Ce așteptări aveați înainte de a intra în organizație?
4) Ce înseamnă diversitatea culturală pentru sarcinile tale de zi cu zi?
5) În ce fel te-ai adaptat situației?
6) Există ceva ce ai dori să schimbi?
7) Ce ghid formal are organizația dumneavoastră în ceea ce privește diversitatea?
8) Alte reguli sau linii directoare afectează rolul diversității culturale?
9) Ce efect are diversitatea culturală asupra mediului social?
10) Ce caracterizează un angajat valoros?
11) În ce moduri sunt folosite diferențele umane în organizație?
12) La ce probleme duc diferențele umane în organizație?
13) Cum afectează diferențele umane comunicarea?
14) Cum te simți când se vorbesc diferite limbi în situații de lucru zilnice/situații sociale?

Această lucrare a fost publicată anterior în Organizational Communication and Sustainable Development: ICTs for Mobility, editată de Anette Hallin și Tina Karrbom-Gustavsson, pp. 134-152, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 51
Factorul uman în calitate:
examinarea ISO 9000 și a cadrelor de excelență în afaceri în organizații grecești selectate

Fotis Vouzas
Universitatea din Macedonia, Grecia

ABSTRACT

Scopul acestui capitol este de a investiga teoretic implicațiile ISO 9000:2000 și EQA asupra problemelor de resurse umane în organizațiile industriale grecești selectate în drumul lor către îmbunătățirea calității. Eșantionul de studiu constă din două organizații industriale selectate care au fost considerate normale, obișnuite și reprezentative. Colectarea datelor a fost realizată prin interviuri ample și aprofundate în cele două organizații, solicitând mai mulți informatori multipli. Studiul arată că abordarea organizațiilor asupra calității are o mare influență asupra utilizării eficiente a resurselor umane. Există o tendință de a evita implicarea departamentului de HR fie în certificare, fie în EQA și, de asemenea, este clar că statutul și rolul departamentului HR sunt încă foarte tradiționale. Eșantionul mic nu permite efectuarea de generalizări pentru majoritatea organizațiilor grecești din toate sectoarele economiei. Acesta este primul pas către o înțelegere a contextului și conținutului actual al MRU în organizațiile care se îndreaptă către managementul calității totale care implementează ISO 9000:2000 sau modelul EQA. Cu toate acestea, au fost necesare studii suplimentare pentru a investiga asemănările și diferențele la nivel internațional. Capitolul oferă o bază pentru înțelegerea stării actuale a implementării MRU în conformitate cu implementarea ISO 9000 și modelul EQA al organizațiilor elene selectate, iar rezultatele pot fi utile pentru cadre universitare și practicieni. Autorul sugerează că, pentru a avea o descriere fiabilă și obiectivă a efectului și influenței ISO 9000:2000 și EQA asupra contextului și conținutului MRU, ar trebui efectuată o examinare și o analiză amănunțită a studiilor relevante care să includă toate abordările, practicile și percepțiile variate înregistrate până acum în literatură - unele dintre ele bazate pe date empirice și teorii. „cum ar trebui să fie lucrurile”.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch051

INTRODUCERE

Cuvântul calitate în ultimul an devine foarte popular în rândul organizațiilor și cadrelor universitare și este utilizat pe scară largă în rapoartele anuale, în publicitate și chiar în inițiativele guvernamentale din întreaga lume. Cu toate acestea, deși adevărata semnificație și valoarea calității câștigă teren în toată lumea, cifrele spun o altă poveste. Organizațiile se confruntă cu probleme enorme de calitate în producție (defecte, rebuturi), în marketing (satisfacția clientului), în logistică (timp de răspuns, fiabilitate), în finanțe (costuri de calitate) și în majoritatea funcțiilor lor, chiar dacă „Revoluția Calității" a început, potrivit multor autori, cu mult timp în urmă.

Având în vedere acest lucru, este evident că există un oximoron în literatura de calitate. Unii autori susțin că calitatea este despre retorică și povești bune pentru ca organizațiile să promoveze vânzările și să creeze un profil „orientat către client". În Statele Unite și în Europa au fost stabilite premii pentru a promova conștientizarea și pentru a oferi o bază și un model pentru implementarea TQM. Cu toate acestea, organizațiile atât din SUA, cât și din Europa nu au fost atât de entuziasmate de premii, iar cifrele sunt foarte mici la toate categoriile. Pe de altă parte, certificarea cu noua serie de standarde ISO 90000:2000 câștigă teren și mai ales în Asia creșterea numărului de organizații certificate este peste așteptări. Cu toate acestea, mulți autori afirmă că ISO 9000 nu este egal cu Managementul Calității Totale, ci este doar un audit al calității din a treia parte, care nu are legătură cu calitatea produsului final utilizat în principal de organizații ca instrument comercial. Deci, care este „calea cea bună" către îmbunătățirea calității și către satisfacția clienților? De ce calitatea este atât de dorită, dar foarte puține organizații sunt dispuse să se implice în călătoria calității?

În Grecia, potrivit lui Dervitsiotis (1999), calitatea „avusese o importanță capitală în cultura greacă încă din antichitate, adesea menționată ca „areti (virtute) de către aristotelici și a fost în centrul tuturor activităților culturale și politice din civilizația greacă antică". În ultimii douăzeci de ani, eforturile organizațiilor industriale grecești pentru îmbunătățirea calității s-au concentrat pur și simplu pe utilizarea metodelor statistice în zona de producție și introducerea sistemelor de asigurare a calității certificate de terți (seria ISO 9000). Cu toate acestea, abordarea „tehnică" și „orientată pe proces" pare că nu oferă baza pentru stabilirea unei culturi a calității la nivel de companie, care să acopere toate funcțiile organizației și să se concentreze pe satisfacția clienților interni și externi . (IPM, 1993 Blackburn&Rosen, 1992).

Dimpotrivă, trecerea de la un sistem tradițional de asigurare a calității la o nouă filozofie de îmbunătățire continuă în care responsabilitatea pentru calitate nu este în mâinile profesioniștilor calității, ci a tuturor oamenilor din cadrul organizației este o provocare pentru organizațiile industriale grecești pe care condițiile externe și interne le vor obliga să o implementeze.

Noul ISO 9000:2000 și mișcarea de excelență în afaceri prin premiile americane și europene pentru calitate sunt abordările predominante pentru îmbunătățirea calității, conform majorității cadrelor universitare de calitate. Ambele păreau să ofere o bază pentru implementarea unei filozofii TQM, care oferă o modalitate unică de îmbunătățire a performanței organizaționale și de obținere a avantajului competitiv. Retorica TQM solicită o schimbare culturală, pune accent pe autocontrol, autonomie și are un efect semnificativ în modul în care oamenii sunt gestionați. În contextul acestor premii și al noului ISO 9000:2000, apar noi realități și perspective pentru utilizarea eficientă a resurselor umane ale organizației. În literatură , alinierea programelor și inițiativelor de îmbunătățire a calității cu utilizarea eficientă a resurselor umane necesită schimbări radicale în modul în care organizațiile

își percep „capitalul uman” și în modul în care funcționează funcția de resurse umane a organizațiilor (Hart&Schlesinger, 1991; Blackburn&Rosen, 1993). În literatura de specialitate, importanța „elementului uman sau uman” în eforturile de îmbunătățire a calității este adesea trecută cu vederea și, potrivit lui Wilkinson, et.al (1991), organizațiile sunt adesea angajate într-o perspectivă „orientată spre producție” a calității totale. Până de curând, academicienii și practicienii păreau să fie preocupați de studiul și implementarea elementelor „dure” de îmbunătățire a calității (în principal certificarea ISO 9000), iar dovezile se află pe puținele cărți și articole publicate în anii 90 și în anii următori. Numai recent un număr de autori au sugerat că schimbarea gândirii asupra calității are implicații majore pentru managementul muncii și s-a produs în paralel cu o schimbare în gândirea managementului strategic al resurselor umane (Hart&Schlesinger, 1991; Blackburn&Rosen, 1993 Beaumont, at.al, 1994, Baruch, 92; 2002; Soltani, 2003; Soltani, et.al, 1994). S-a susținut că TQM nu poate fi aplicat izolat. TQM este o filozofie totală care implică toți membrii organizației și are un conținut ridicat de personal.

NOUL ISO 9000:2000 SI EXCELENTA IN AFACERI (PREMII DE CALITATE)

De la introducerea ISO 9000, în urmă cu cincisprezece ani, au existat o serie de controverse și îndoieli cu privire la rolul și semnificația seriei ISO 9000 privind îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, atingerea satisfacției clienților interni și externi și îmbunătățirea performanței (Tsiotras&Gotzamani, 1996; Dick, 2000; Van.,, 2000; 1998; Magd & Curry, 2003; Stevenson și Barnes, 2001; Kartha, 2002.) Conform lui Douglas, et.al. (2003), „ISO 9000 este o producție de milioane de lire sterline, cu multe persoane și organizații care depind de el pentru mijloacele lor de existență, inclusiv furnizori de software, consultanți interni și consultanți de calitate. designeri/vânzători precum și numeroasele companii de formare și organisme de certificare și angajații acestora”. Cu toate acestea, alți autori și printre ei Kartha (2002) susțin că scopul principal al noilor standarde este de a ajuta organizațiile să „identifice greșelile, să-și eficientizeze operațiunile și să poată garanta un - nivel consistent de calitate”.

Noul standard revizuit a fost lansat la sfârșitul anului 2000 și, conform lui Beckford (2002), este „o încercare de a armoniza toate standardele și de a elimina părtinirea producției. Mai mulți autori au afirmat că noul ISO9000: 2000 este îndreptat mai degrabă spre performanță decât spre conformitate (Najmi&Kehoe, 2000). Coleman&Douglas (2003) susțin că organizațiile pentru a atinge noul ISO 9000:2000 ar trebui să demonstreze că au implementate procese și proceduri de calitate, dar sunt sceptici cu privire la ceea ce se întâmplă după certificarea ISO 9000. Casadesus & Karapetrovic (2005) studiind relația dintre „noul” și „vechiul” ISO a constatat că „evaluarea noului standard ISO 9001: 2000 este în general pozitivă ”. Vouzas&Gotzamani (2005) susțin că nu există un impact negativ cu adevărat, dar menționează că beneficiile percepute sunt mai mici decât standardul anterior și că nivelul beneficiilor raportate ale ISO 9001/2/3: 1994 scade în timp, evidențiat de două studii empirice efectuate în 1998 și 2002. 9001: 2000 în viitor, mai ales în ceea ce privește beneficiile pe termen scurt”. Martinez-Lorente și Martinez-Costa (2004) susțin în continuare că organizațiile certificate prin ISO 9000 „s-ar putea să fi parcurs o parte din drumul către TQM. Cu toate acestea, autorii susțin că este doar „prima parte a drumului, nu sfârșitul ei, deoarece există o cantitate mare de cerințe TQM pe care ISO 9000 nu le satisface”. Cercetările privind ISO 9000:2000 în întreaga lume sunt încă în desfășurare și se așteaptă ca beneficiile percepute

și integrarea acesteia în alte inițiative de calitate să clarifice imaginea și să ofere o bază pentru îmbunătățirea ulterioară a standardului (Laszo, 2000; McAdam & Jackson, 2002; Najmi & Kehoe2000,).

Potrivit Vouzas&Gotzamani (2005), „o analiză atentă a cerințelor standardelor ISO 9000:1994 în comparație cu principiile de bază ale TQM și cu cerințele celor mai reprezentative două premii de excelență în afaceri, European Quality Award și Malcolm Baldrige National QualityAward, relevă câteva deficiențe principale ale standardelor ISO 9000:199400. Autorii au afirmat că lipsa planificării strategice a calității , absența angajamentului managementului de vârf; lipsa focalizării pe satisfacția clienților, lipsa instruirii sistematice în materie de calitate. În plus, competitivitatea resurselor umane, evaluarea comparativă și măsurarea costurilor calității lipsesc, precum și problemele legate de sănătate, siguranță și mediu într-un studiu realizat în organizațiile grecești premiate EQA. Cu toate acestea, mulți autori consideră că noua serie de standarde ISO 9000:2000 revizuită reprezintă o îmbunătățire semnificativă față de versiunea anterioară în ceea ce privește simplificarea sa conceptuală, viziunea bazată pe proces și recunoașterea importanței satisfacției clienților ca o cerință cheie pentru verificarea eficienței sistemului calității (Conti, 1999). Principiile de bază pe care se bazează cerințele noilor standarde (așa cum se regăsesc în documentul ISO 9000:2000) sunt mult mai orientate TQM.

Pe de altă parte, literatura de excelență în afaceri se bazează în mare parte pe retorică și „povesti bune" despre organizațiile premiate EQA și MBNQA din Europa și SUA. Bohoris (1995), într-o analiză comparativă a celor două premii principale, a afirmat că „Procedurile de evaluare a premiilor de calitate par să fie singurele mijloace cuprinzătoare disponibile până în prezent prin care inițiativele TQM pot fi monitorizate și evaluate amănunțit, oferind oricărei afaceri un mecanism intern competitiv necesar pentru a face față impunerii viitoarelor noi bariere în comerț sub formă de cerințe tehnice sau de standarde de calitate. Cu toate acestea, critica față de „ modelele și premiile de excelență" este în creștere (Dale, et.al, 2000; Laszlo, 1996; van der Wiele, et, al, 2000; McDonald, et.al, 2002; Hewitt, 1997; Steventon, 1994). la imaginea pătată percepută a TQM, în timp ce consultanțele au căutat să abordeze cererea în scădere și creșterea concurenței pentru serviciile lor".

ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII ȘI „RESURSE UMANE": O REVIZIE DE LITERATURĂ

După cum am menționat mai devreme, doar recent experți, cercetători, academicieni și practicieni în domeniul calității și-au dat seama că problemele legate de „resurse umane" pot fi în centrul filozofiei calității și că implicarea și angajamentul angajaților sunt esențiale pentru introducerea și implementarea cu succes a inițiativelor, programelor sau practicilor și tehnicilor de calitate (Blackburn&Rosen, 1993; IPM, 191993; et.al, 2004;Soltani, 2003 Boselie & van derWiele2002). Este larg acceptat faptul că Managementul Calității Totale are un context ridicat de resurse umane și că mișcarea calității recunoaște importanța utilizării resurselor umane și emite o imagine conceptuală și bine definită cu privire la comportamentul și motivația umană (Pfeffer, 1994). Wilkinson et al., (1991) afirmă că „introducerea problemelor de resurse umane în agenda managementului de vârf este o condiție prealabilă pentru eficacitatea tuturor eforturilor de îmbunătățire a calității". Dovezile cercetării sugerează că, pe măsură ce eforturile de îmbunătățire a TQ au loc, are loc o schimbare în cultura corporativă, rezultând în stabilirea unui climat de muncă în care au loc participarea, încrederea, responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor și implicarea angajaților (Lawler,

1994).

Implementarea seriei ISO 9000 și resurse umane

Literatura de specialitate privind utilizarea resurselor umane și eforturile de îmbunătățire a calității este destul de limitată, mai ales când se pune accent pe relația și impactul implementării seriei ISO 9000. Majoritatea acestor studii sunt de natură descriptivă, cu multe generalizări, și pun practic baza pentru o mai bună înțelegere a rolului funcției de personal în eforturile de îmbunătățire a calității. TQM este adesea confundat cu inițiative de calitate, proiecte pe termen scurt și certificare din seria ISO 9000 (Soltani, et.al, 2003; Hill&Wilkinson, 1995; Ho, 1994).

Lansarea și implementarea noii serii de standarde ISO 9000:2000 crește și mai mult așteptările companiilor și probabilitatea ca noile sisteme să aducă firmele cu un pas mai aproape de TQM și Business Excellence Vouzas&Gotzamani (2005). Introducerea celor cinci blocuri de construcție și introducerea abordării bazate pe proces sunt o încercare a ISO de a reduce cantitatea de documentație necesară. Mai mult, elementele noi pe care le introduce companiilor certificate aparțin „elementelor moi ” ale TQM, care s-au dovedit a fi cele fundamentale în sistemul TQM, cu un efect foarte puternic în îmbunătățirea rezultatelor companiei (Costa & Martinez-Lorente, 2003). Cu toate acestea, până în prezent nu au fost efectuate cercetări majore cu privire la efectele și impactul noii serii de standarde ISO 9000:2000 în Strategic HRM. Relația dintre certificarea SHRM și seria ISO 9000 este adesea văzută ca parte a implicării funcției HR în proiectarea, introducerea și implementarea unui sistem de asigurare a calității certificat de un evaluator extern. Studiul Wilkinson et al. (1991) și IPM (1993) sugerează că funcția HR joacă de fapt un rol important în faza de proiectare și implementare a unui sistem de asigurare a calității. Pe de altă parte, există cazuri în care în cadrul departamentului HR a fost implementat un sistem de asigurare a calității.

Mai mult, în literatura de specialitate s-a constatat că în multe organizații funcția de resurse umane joacă un rol important în proiectarea și implementarea unui sistem de asigurare a calității (Blackburn și Rosen, 1993; Wilkinson și colab., 1991). Pe de altă parte, există cazuri în care în cadrul departamentului de resurse umane a fost implementat un sistem de asigurare a calității. Integrarea sa cu managementul resurselor umane este din ce în ce mai recunoscută, deoarece angajamentul managerilor și angajaților de la toate nivelurile este o componentă majoră a succesului. O altă constatare izbitoare este că profesioniștii în resurse umane sunt dispuși să digere și să implementeze principiile și practicile fundamentale ale calității în practicile lor de resurse umane. De asemenea, ei cred cu tărie că eforturile de îmbunătățire a calității și certificarea ISO 9000 din seria este una dintre provocările majore în munca lor (Lawler, 1994).

Dovezile cercetării arată că atunci când managementul calității evoluează din controlul calității sau asigurarea calității, acesta tinde să se concentreze pe aspectele „de proces” (tehnice) ale calității, mai degrabă decât pe aspectele „umane” (IPM, 1993; Kufidu & Vouzas, 1998). Astfel, organizațiile fiind angajate într-o abordare de asigurare a calității pentru îmbunătățirea calității , de obicei nu permit suficient spațiu pentru contribuțiile personalului, iar instruirea vizează doar persoanele implicate în procesul de producție. Departamentul de personal este de obicei o funcție periferică cu un rol foarte tradițional. Studiul IPM arată că organizațiile care pun accent pe o abordare „proces” a calității tind să excludă departamentul de resurse umane din proiectarea și implementarea unui sistem de asigurare a calității, cum ar fi seria ISO 9000. În majoritatea cazurilor, rolul său este limitat și orientat spre creșterea gradului de conștientizare a standardului de calitate și gestionarea aspectelor administrative ale eforturilor de calitate (IPM,

1993). Profesioniștii în resurse umane par să participe la diferitele faze ale inițiativelor de calitate și să joace un rol vital (de obicei un rol de facilitator) în aceste eforturi. În ansamblu, implicarea funcției HR în eforturile de îmbunătățire a calității se concretizează de obicei în trei moduri: a) prin participarea la proiectarea, introducerea și menținerea diverselor inițiative de calitate b) prin schimbarea practicilor tradiționale de personal pentru a susține o cultură a calității totale și c) prin stabilirea unei orientări către calitate în cadrul funcției în sine. Totuși, trebuie să luăm în considerare că stadiul sau nivelul calității în care se află o organizație influențează instantaneu schimbările organizaționale întruchipate, care la rândul lor afectează modul în care se formează considerațiile de resurse umane în raport cu obiectivele strategice de calitate.

Mișcarea de excelență și elementul „Resurse umane”.

Hendick&Triplett (1989), sugerează că implementarea inițiativelor de calitate totală necesită ajustări continue ale fiecărei fațete a mediului de lucru și a culturii corporative, iar utilizarea eficientă a resurselor umane ale organizației prin intermediul departamentului de resurse umane poate juca un rol important în procesul de evaluare, planificare și implementare a TQM, precum și în monitorizarea și revizuirea anuală. În plus, îmbunătățirea calității, satisfacerea nevoilor clienților conform literaturii de specialitate face parte din munca fiecăruia și toți trebuie să se simtă responsabili. Eforturile de calitate ar trebui să se bazeze pe o perspectivă pe termen lung și să facă parte din strategia generală de afaceri, inclusiv aspecte legate de oameni, cum ar fi educația și formarea, evaluarea performanței, implicarea angajaților, recunoașterea și îmbunătățirea calității vieții în muncă. Absolut - necesară este, de asemenea, o politică de calitate care să fie înțeleasă și ușor de aplicat de către membrii organizației prin utilizarea unui limbaj comun.

Se sugerează pe scară largă că implementarea cu succes a TQM schimbă valorile dominante, structurile organizaționale, modul în care oamenii lucrează împreună și modul în care simt despre participare (van Donk & Sanders, 1993). Cele de mai sus susțin argumentul susținut de mulți autori care afirmă că eforturile de îmbunătățire a calității ar trebui să devină parte din munca fiecăruia și toți trebuie să se simtă responsabili. Îmbunătățirile calității ar trebui să se bazeze pe o perspectivă pe termen lung și să facă parte din strategia generală de afaceri. În acest context, oamenii ar trebui să fie considerați atuuri, mai degrabă decât ca costuri suplimentare, care ridică astfel rolul funcției de resurse umane. Cercetările din SUA arată că, în organizațiile cărora li s-a acordat MBNQA, rolul funcției de resurse umane a fost esențial, dar evaluarea generală a categoriei de utilizare a resurselor umane nu a fost satisfăcătoare. În aceste cazuri, profesioniștii de personal au făcut parte din echipa de top management și au participat pe deplin la proiectarea și implementarea strategiei de calitate a organizației. (Blackburn&Rosen, 1993).

Există studii limitate privind elementul HR al Premiului European pentru Calitate și motivul este că în comunitatea academică cadrul EQA nu este considerat sinonim cu Managementul Calității Totale, ci mai degrabă ca o abordare de audit de afaceri și o tehnică în cadrul TQM. (McAdam&O'Neill, 1999; Mc Donald, et.al, 2002) Un studiu realizat în Danemarca arată că „ Companiile daneze acţionează pentru a îmbunătăţi utilizarea resurselor umane în companie şi pentru a ţine pasul cu concurenţa de pe piaţă. Creșterea scorului de resurse reflectă faptul că companiile sunt, de asemenea, mai concentrate în 1996 pe utilizarea eficientă a resurselor non-umane, astfel încât obiectivele și strategiile companiei să fie susținute” Kristensen & Jorn Juhl (1999). Hamzah & Zairi (1996) într-un studiu al organizațiilor britanice care au câștigat EQA, dau următoarea declarație cu privire la persoanele dintr-una dintre organizațiile

studiate „ LL Bean Inc. este despre oameni și respect pentru oameni. Acesta este un mod de a respecta talentele din cadrul organizației . Multe companii văd oamenii ca fiind o problemă. Am văzut oamenii ca parte a soluției" Xerox, câștigător al Premiului European pentru Calitate, folosește pe scară largă benchmarking-ul pentru HR în domeniile „dezvoltare managerială, recrutare, compensare și alte procese de personal cu concurenții de clasă mondială" *(* Sherer, 1995). Vouzas & Gotzamani (2005) într-un studiu în Grecia au descoperit că „EQA pare să ofere o nouă platformă pentru introducerea de noi practici și îmbunătățirea rolului funcției HR. Managementul și utilizarea oamenilor se află în centrul EQA și se pare că organizațiile eșantion se străduiesc să se concentreze pe probleme și măsuri specifice, acoperind toate activitățile legate de HR.

În unele organizații, rolul strategic al oamenilor nu este încă dinamic. Este considerat a fi foarte costisitor și complex, în timp ce respondenții realizează că există încă oportunități mari de îmbunătățire în acest domeniu. Este evident că problemele legate de resursele umane nu au fost în centrul formulării și implementării strategiei de calitate în cadrul companiilor eșantion."

ÎMBUNĂTĂȚAREA CALITĂȚII ȘI RESURSE UMANE ÎN GRECIA: O REVIZIE A LITERATURII

Eforturi de îmbunătățire a calității și industria greacă

Mișcarea calității în Grecia a început la sfârșitul anilor 80 cu organizarea unei serii de conferințe și seminarii pe tema calității și a urmat la începutul anilor 90 cu introducerea primului „an al calității" de la fostul Minister al Dezvoltării în anul 1993. În Grecia modernă, calitatea este încă într-o fază incipientă, dar există excepții ale managerilor calității și grecilor în ceea ce privește calitatea și organizațiile de top. În ultimii trei ani (2001-2003), Managerul european al calității al anului a fost grec, iar unei organizații grecești de dimensiuni medii, de familie, a fost distinsă cu Premiul european pentru calitate. Pe de altă parte, gradul de conștientizare a certificării ISO 9000:2000 este în creștere datorită inițiativelor guvernamentale și ale UE, iar calitatea este pe buzele aproape tuturor directorilor generali greci.

Lucrarea Dervitsiotis „Calitatea în Grecia" publicată în 1999 în Revista TQM este singura lucrare care prezintă imaginea generală a calității în Grecia. Există, desigur, o serie de lucrări academice despre calitate, dar toate s-au concentrat pe sectoare industriale specifice, cum ar fi textile (Vlachos, et, al, 2000), construcții (Zantanidis și Tsiotras, 1998), alimentație (Efstratiadis, et, al, 2000) și Tsekouras, et, al, (2002) pe industrie și organizații de servicii. Mai mult, există și câteva lucrări „specifice calității" care abordează certificarea ISO 9000 (Tsiotras&Gotzamani, 1996; Gotzamani&Tsiotras, 2002; Lipovatz, et, al, 1999), EFQM și ISO (Vouzas& Gotzamani, 2005) leadership și calitate (Lipovatz, Dimara, et al calității) 2004; Tsekouras,et,al (2004) și resurse umane și calitate (Kufidu&Vouzas,1998; Vouzas2004; Dimitriades,2000,2001)

Potrivit lui Stavroulakis (1997), „ Forma dominantă de afaceri este întreprinderea familială de dimensiuni mici, care coexistă cu un sector public omniprezent; ambele suferă de absența flexibilității, a spiritului antreprenorial și a unei perspective pe termen lung ". Filosofia și principiile de bază ale îmbunătățirii calității, precum și semnificația și contextul său au fost aproape necunoscute în majoritatea organizațiilor industriale grecești până în anii 1960. Potrivit Stafilidis (1995), deși calitatea a fost percepută ca un element major al fiecărui parteneriat de afaceri, nu au fost utilizate tehnici sau practici specifice pentru a asigura calitatea materiilor prime sau a produselor semifinale în rândul producătorilor și furnizorilor. Utilizarea

implementării extinse și sistematice a procedurilor de calitate și utilizarea metodelor statistice au fost rareori utilizate.

În acea epocă, orientarea către clienți a organizațiilor era concentrată pe piețele interne, în timp ce cerințele clienților pentru produse și servicii de calitate nu erau o preocupare principală a companiei. În aceeași perioadă, presiunile competitive au fost minime, iar prețul a fost criteriul de bază pentru achiziția produselor, iar în cele din urmă „simțul” gospodarului a fost cel care a determinat caracterul adecvat al produsului și „gradul” de calitate. La mijlocul anilor 1970, lipsa specificațiilor de calitate a devenit evidentă. Organizațiile industriale au realizat produse aplicate principii și metode de control al calității inițial cu o complexitate ridicată și costuri ridicate. Un raport de Karvounopoulos (1994) că, la începutul anilor 80, semnificația calității în industria greacă era strâns legată de semnificația standardizării. Industriile de pionier din acea epocă - în principal filiale ale întreprinderilor multinaționale străine - au văzut provocările și oportunitățile de îmbunătățire a calității și au început să adopte specificații pentru a asigura calitatea produsului final. În 1978 a fost înființată Organizația Greacă pentru Standardizare (EL.OT), care urmărește elaborarea specificațiilor , garantarea calității produselor grecești și sprijinirea activităților de export” (Booklet ELOT, 1991). Accentul pe piețele mai mari la nivel internațional, sensibilitatea consumatorilor față de problemele de calitate și creșterea produselor din Europa și din alte țări au forțat organizațiile industriale grecești să iasă din „somnul de calitate” în care au căzut. Marile întreprinderi străine au fost lideri în acest efort , urmate de întreprinderile industriale netradiționale grecești. Tsiotras&Gotzamani (1996) afirmă că în industria greacă, companiile au început să dezvolte sisteme de asigurare a calității în anii 1990. Majoritatea acestor companii erau filiale ale organizațiilor străine cu calitate certificată ca sisteme de asigurare și au fost nevoite să urmeze strategia de calitate dictată de compania mamă. Motivul principal pentru aceasta a fost includerea certificării ISO 9000 în procedurile CE de certificare a produselor industriale și cererea companiilor deja certificate către furnizorii lor (efect domino).

Pe de altă parte, Lipovatz et.al (1999) susțin că cel mai important motiv pentru introducerea sistemelor de asigurare a calității în întreprinderile grecești se referă la extern (adică adaptarea la cerințele pieței internaționale și/sau interne) și nu la impactul intern al certificării (adică îmbunătățirea structurii organizaționale și reducerea costurilor de producție). Potrivit Dervitsiotis (1999), „Îmbunătățirea performanței cu managementul calității în noua tradiție, folosind liniile directoare ale Premiului European pentru Calitate, a primit o atenție din ce în ce mai mare în Grecia la cele mai înalte niveluri de guvernare, organizații industriale pentru majoritatea sectoarelor, universități și altele”. Lipovatz (1998) susține că conducerea greacă nu a îmbrățișat, în general, principiile calității, astfel încât să poată conduce procesul de schimbare către calitatea totală.

Calitatea și utilizarea resurselor umane în Grecia

Se susține că majoritatea întreprinderilor grecești au neglijat problemele de resurse umane (Kufidu&Vouzas, 1998; Papalexandris, 1993; Kanellopoulos, 1990). Doar recent problemele SHRM au fost examinate amănunțit de către cadre universitare. Studiile efectuate în anii 80 și 90 au relevat că în organizațiile industriale grecești, departamentele de personal bine organizate este un fenomen recent și, în consecință, managerii de personal păreau a fi o rasă rară, apărând abia în ultimii cincisprezece ani. Investigarea nivelului actual de implementare SHRM în organizațiile grecești a fost acoperită în principal de sondajul Cranfield care a acoperit - mai multe țări europene, inclusiv Grecia (Papalexandris, 1993). Sondajul a fost realizat de

trei ori (1993, 1996 și 1999) și eșantionul a fost de 150 de organizații, care au angajat peste 200 de angajați. Potrivit aceluiași sondaj, în anii 90, organizațiile grecești au încercat să adopte metode și tehnici deja aplicate cu succes de multinaționale. Accentul principal a fost pus pe importanța tot mai mare a formării, efortul de a lega formarea de strategia firmei, implicarea și colaborarea mai mare cu managerii de linie. Mai mult, studiul Cranfield susține că există o tendință a organizațiilor grecești de a-și adapta practicile MRU la tendințele internaționale (Papalexandris&Chalikias, 2002).

Literatura despre Managementul Calității Totale/ISO 9000 și relația sa cu MRU Strategic este destul de limitată și se concentrează pe comentariile din partea academicilor și practicienilor și în câteva studii. Motivele pentru o astfel de lipsă de interes pot fi urmărite, după cum am menționat mai sus, în numărul mic de organizații certificate și lipsa departamentelor de HR organizate în majoritatea organizațiilor certificate. În plus, profesioniștii de calitate păreau să ignore sau să deprecieze elementele „umane” ale noului ISO 9000:2000. Majoritatea studiilor arată că principala abordare utilizată de majoritatea organizațiilor industriale grecești a fost adaptarea unui

sistem de asigurare a calității prin certificarea ISO 9000 (Lipovatz, 1998; Vouzas, 2005; Vouzas&Gotzamani, 2005; Deligianakis, 2000). Kufidu&Vouzas (1998), în prima încercare de a investiga aceste probleme, a constatat că „ în ceea ce privește eforturile de îmbunătățire a calității, accent părea să fie pus și pe partea „sistemului” a TQM în majoritatea organizațiilor industriale grecești, iar motivul pentru aceasta a putut fi urmărit în campania de certificare ISO 9000 din Europa și recent, în cele mai multe cazuri, în Uniunea Europeană, cele mai multe organizații din Uniunea Europeană sunt consolidate în multe cazuri. trecerea de la o fază de control al calității la o fază de asigurare a calității.

OBIECTIVELE SI METODOLOGIA SONDAJULUI

În această lucrare, autorul sugerează că, pentru a avea o descriere fiabilă și obiectivă a elementului de resurse umane în cadrul Business Excellence și ISO 9000:2000 de îmbunătățire a calității, o examinare și o analiză amănunțită ar trebui să includă toate abordările și percepțiile variate înregistrate în literatura de specialitate - unele dintre ele bazate pe date empirice și altele care derivă din retorică și perspective „care ar trebui” sau „bun””. Eșantionul este format din două organizații industriale selectate (una greacă și una multinațională) care au fost evaluate ca fiind normale, obișnuite și reprezentative, una fiind certificată cu noua serie ISO 9000:2000, iar cealaltă a primit premiul EQA al EFQM. Colectarea datelor a fost realizată prin interviuri ample și aprofundate în toate cele două organizații, solicitând mai mulți informatori multipli, adică directorul fabricii, directorul de producție, managerul de personal, folosind un chestionar semistructurat cu întrebări deschise. Scopul principal a fost colectarea datelor și producerea de informații de bază , care să permită observații calitative cu privire la eforturile organizațiilor privind calitatea și MRU, rolul și statutul profesioniștilor în calitate și HR, precum și implementarea diferitelor inițiative de resurse umane din partea persoanelor direct implicate. Fiecare site a fost scris ca un studiu de caz integrat, cu accent pe scoaterea în comun a semnificației și înțelegerea fiecărui site. Analiza datelor oferă un temei pentru generalizări, deși s-au făcut și judecăți subiective din analiza cazurilor (vezi Tabelul 1).

CONSTATĂRI

Compania de excelență A

Compania A este singura organizație greacă care a câștigat Premiul European de Calitate în ultimii cinci ani. Călătoria companiei către calitate a început prin certificarea ISO 9000 și ISO 14000

Table 1. Successful Greek organizations in the Categories of the European Quality Award 2004-2005 (Source: EFQM)

European Quality Award Categories	Number of organizations	Sector	Award Year	Size	Ownership
Committed to Excellence	16	Service: 11 (in which 2 public) Manufacturing: 5	2004: (8) 2005: (6)	Large: 7 SME's: 9	Foreign: (1) Greek: (18)
Recognized for Excellence	2	Service Organizations	1 in 2004 1 in 2005	SME's	All Greek
Award Winner	1	Manufacturing	2004	SME	Greek
Prize Winner (same company)	1	Manufacturing	2004	SME	Greek

și a continuat cu EQA (prima încercare a fost în 1997). Motivul principal pentru care a participat la EQA a fost efortul organizației de a stabili un nume de marcă foarte bun pe plan intern și în străinătate și de a face un pas înainte în eforturile sale de îmbunătățire a calității. Ingredientele succesului conform managerului de calitate au fost angajamentul managementului de vârf și abordarea participativă utilizată pentru a proiecta, implementa și comunica diferitele elemente și cerințe ale cadrului EQA. Cu toate acestea, s-a pus accentul și pe îmbunătățirea competitivității și creșterea productivității, în principal prin - tehnici de management financiar (reducerea costurilor). Organizația se află într-o fază de dezvoltare spectaculoasă și o orientare foarte puternică spre export și stabilirea de alianțe strategice cu furnizorii în străinătate.

Organizația este un campion în furnizarea de şanse egale de angajare (70% din personal sunt expatriați din fostele republici sovietice și există, de asemenea, un număr mare de angajați cu dizabilități). Unele dintre cele mai bune practici ale organizațiilor în ceea ce privește problemele de resurse umane sunt încurajarea continuă a implicării angajaților prin planuri de sugestii și îmbunătățire, comunicarea deschisă și sinceră între angajați și conducerea de vârf în cadrul întâlnirilor lunare , sondajele de satisfacție a angajaților în mod regulat, formarea bazată pe competențe, zero accidente (premiul SAFE din UE) și mediul de lucru familial. Funcția HR implementează o serie de recompense non-financiare, cum ar fi sprijin financiar (împrumuturi), excursii de duminică și program flexibil de lucru pentru angajații cu dizabilități, premii și evenimente speciale și scheme de recunoaștere pentru angajații valoroși (vezi Tabelul 2). Pe baza politicilor și practicilor de mai sus, organizațiile arată o îmbunătățire spectaculoasă în multe domenii. Potrivit datelor companiei, nouăzeci la sută (97%) dintre angajați consideră că lucrează într-un mediu de lucru sigur și plăcut, orele de lucru pierdute în ultimii doi ani au scăzut semnificativ, oportunitățile de carieră și dezvoltarea carierei au fost mai sistematice, aproape nouăzeci la sută (90%) dintre angajați consideră că produsele pe care le produc sunt de cea mai bună calitate și și-au exprimat în final fericirea și satisfacția. sondaje care vizează îmbunătățirea condițiilor de muncă și creșterea moralului și angajamentului angajaților. Cu toate acestea, managementul de vârf este reticent în a actualiza funcția de HR și rolul de manager HR și acest lucru se datorează dimensiunii reduse a organizației și rolului predominant al proprietarilor companiei în toate aspectele activităților de afaceri.

Implicarea și rolul funcției HR în eforturile de calitate și mai ales în Premiul European pentru Calitate a fost esențială pentru obținerea premiului și pentru stabilirea unui nou standard de îmbunătățire a problemelor legate de managementul oamenilor. O serie de practici de HR au fost reevaluate , documentate și măsurate, cum ar fi evaluarea performanței și recompensele, iar altele au fost mai bine utilizate, adică metodele de comunicare internă, recrutarea și selecția și formarea angajaților. Cea mai dificilă sarcină pentru HR a fost de a sprijini organizația în dezvoltarea conștientizării calității pentru toate funcțiile și schimbarea culturii corporative existente a calității prin includerea problemelor de HR în toate procedurile de calitate și prin crearea unui climat de încredere și angajament.

ISO 9000:2000 Compania B

Compania B este o organizație multinațională care operează în Grecia de mulți ani, cu un nume de marcă foarte recunoscut și o cotă mare de piață în sectorul său. Principala sa abordare pentru îmbunătățirea calității este ISO 9000:2000 și este considerată de mare succes în obținerea de produse de înaltă calitate și creșterea productivității. Motivul principal pentru certificarea ISO 9000:2000 a fost în primul rând presiunea din partea organizației „mamă” și

concurența crescută și în al doilea rând îmbunătățirea calității și eficiența operațiunilor. Vorbind cu managerul de calitate, managerul de resurse umane și directorul de aging al omului, a fost clar că toate au luat în considerare

Table 2. Profile of sample organizations

	Quality Approach	HR Philosophy, Goals and Vision	HR practices	HR dep't Involvement to Quality
Company A	EQA Winner ISO9001:2000	HR vision and goals part of the corporate strategy embedded in line management	■ Corporate Social Responsibility ■ Performance-based pay ■ EEO ■ Employee development plans, ■ employee participation ■ strong people-driven culture	■Education and Training for EQA ■ Awareness Building ■ Team design and support ■ Internal and External communication ■HR Processes justification and measurement
Company B	ISO9000:2000	Absence of a written policy and Vision for HR Not quantitative long-term HR goals	■Traditional/bureaucratic HR practices ■ HR function plays peripheral and supportive role	■Minimal, training program ■ Awareness building ■HR manager not in quality steering committee

angajații să fie o resursă foarte valoroasă și care a jucat un rol cheie în atingerea scopurilor și obiectivelor strategice de calitate. Desigur, acest lucru este în contradicție cu imaginea de ansamblu a practicilor de resurse umane ale organizației, rolul departamentului de resurse umane și lipsa unei viziuni și misiuni pentru personal.

Strategia de HR, politica sau obiectivele cantitative formale scrise privind managementul resurselor umane au lipsit și acest lucru sa datorat concentrării organizației către alte domenii „strategice” precum marketing, operațiuni și relații publice. Implicarea managerului de resurse umane la proiectarea și lansarea certificării ISO 9000 a fost minimă și a acoperit doar dezvoltarea de programe de formare pentru calitate și creșterea gradului de conștientizare . Managerul de resurse umane nu avea autoritate să revizuiască și să ajusteze procedurile de resurse umane pentru a susține ISO 9000:2000, să analizeze și să reexamineze fișele posturilor anterioare, să evalueze standardele anterioare de performanță pentru angajați, să sugereze metode de formare și activități de învățare și modalități de creștere a motivației. Managerul HR a menționat că a participat la ședințe privind certificarea ISO (după eliberarea certificatului) și a primit informații privind orientarea strategică a calității, dar nu a făcut parte din comitetul de conducere al calității. Managerul de calitate a susținut că o politică scrisă sau obiective cantitative pentru personal nu este o condiție prealabilă pentru certificarea ISO 9000:2000 și este considerată inutilă și costisitoare. Un obstacol serios în calea implicării departamentului HR în certificările ISO 9000:2000 a fost și existența unor probleme serioase de comunicare interdepartamentală, precum și a disputelor și conflictelor interne. Având în vedere acest lucru, a fost extrem de dificil pentru profesionistul HR să dezvolte o politică HR solidă, clară și integrată, care să poată sprijini procesul de certificare și stabilirea unei „culturi ISO”.

Rolul departamentului de resurse umane în organizație poate fi caracterizat ca fiind „periferic” sau „de susținere” reprezentând întreprinderea medie elenă mică și mijlocie. Departamentul de resurse umane avea doar doi angajați , o secretară și un contabil, iar cele mai obișnuite practici de MRU erau de natură administrativă, cum ar fi completarea datelor, salariile angajaților, plângerile angajaților, acțiuni disciplinare și practicile tradiționale de resurse umane (cum ar fi concedieri, retrogradări, transferuri, orele de lucru și modele de

schimburi). Nu existau indici și matrice majore pentru problemele de resurse umane (rate de rotație, satisfacția angajaților, evaluarea programelor de educație și formare, inducere, productivitatea muncii etc.), iar practicile de bază de resurse umane precum sistemul de evaluare a performanței, recompensele și schemele de recunoaștere au fost absente pentru angajații din atelier. Cele de mai sus vin să susțină dovezile cercetării că, atunci când se adoptă abordarea „dură" a calității, combinată cu un departament de HR slab, fără orientare strategică, atunci problemele „oamenii" sunt adesea neglijate, iar eforturile de îmbunătățire a calității sunt parțial satisfăcute. Argumentul este mai realist, deoarece angajamentul managementului de vârf în organizațiile certificate ISO este slab și, în plus, managementul de nivel superior probabil nu este conștient de avantajele „noilor practici strategice de MRU" și de efectul pe care aceste practici l-ar putea avea asupra eficienței și eficienței calității generale a organizației. Mai mult, în organizație a studiat cultura organizațională existentă de HR și, în general, filosofia corporativă generală de utilizare a resurselor umane părea să promoveze eforturile de îmbunătățire a calității prin seria ISO 9000 într-o manieră mai degrabă birocratică în care nu există inovație, promovarea de idei noi, oportunități de câștigat și bune practici de implementat.

CONCLUZIE ȘI TENDINȚE VIITOARE

Din analiza de mai sus este destul de evident că există o distanță enormă între cerințele de HR ale premiilor și cele ale ISO 9000. ISO 9000:2000 nu este altceva decât un „audit al procedurilor" cu un context și conținut HR nesubstanțial, iar pe de altă parte premiile se referă la HR atât în ceea ce privește managementul oamenilor, cât și satisfacția/resulții. ISO 9000:2000 părea să reprezinte efortul minim asupra practicilor și politicilor de HR pe care ar trebui să-l prezinte o organizație pentru a obține certificarea unei terțe părți, dar premiul de calitate și în special premiul EQA necesită dovada unei concepții și implementări sistematice a politicilor și practicilor de HR. Cu toate acestea, mulți susțin că o companie nu poate câștiga unul dintre premiile de calitate fără a putea mai întâi să satisfacă cerințele ISO 9000.

Se pare că organizațiile certificate ISO 9000:2000, deși sunt conștiente de principiile și instrumentele fundamentale ale îmbunătățirii continue a calității, dar sunt încă în stadiile incipiente ale unei abordări la nivel de companie a îmbunătățirii calității. Autorul consideră că unul dintre cei mai predominanți factori care contribuie la întârzierea înființării unei culturi „bazate pe calitate" și la trecerea către un management strategic al calității totale este perioada scurtă de implementare sistematică a sistemelor de asigurare a calității și preocuparea pentru aspectele așa-numite „grele" ale calității.

Existența unei viziuni și a unei misiuni pentru Resursele Umane urmate de proiectarea și implementarea sistematică a practicilor strategice de MRU au părut a fi principalele probleme care diferențiază organizațiile ISO 9000:2000 de organizațiile EQA conform literaturii de specialitate. Cu toate acestea, conform altor studii, zona problematică a organizațiilor EQA este cea a resurselor umane (Vouzas&Gotzamani, 2005; McAdam&O'Neill, 1999). Practicile de HR predominante absente din organizația ISO 9000:2000 sunt comunicarea către angajații - misiunii corporative de calitate, proiectarea și implementarea programelor de abilitare a angajaților și dezvoltarea sau aplicarea principiilor, practicilor și tehnicilor TQM în cadrul funcției de HR.

REFERINȚE

Baruch, Y. (1997). Evaluarea calității și reputației managementului resurselor umane . *Personal Review, 26(5),* 377-394.

doi:10.1108/00483489710176057

Beattie, KR și Sohal, AS (1999). Implementarea ISO 9000: un studiu al beneficiilor acestuia în rândul organizațiilor australiene. *Total Quality Management, 10(1),* 95-106. doi:10.1080/0954412998090

Beaumont, PB, Hunter, LC și Phayre, RM (1994). Resurse umane și management total al calității Câteva dovezi ale studiului de caz. *Training for Quality, 2* (1), 7-13. doi:10.1108/09684879410056166

Beckford, J. (2002). *Calitate* (a doua ed.). New York: Routledge.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, PR, Quinn Mills, D., & Walton, RE (1984). *Gestionarea bunurilor umane.* New York: The Free Press.

Blackburn, R., & Rosen, B. (1993). Managementul calității totale și al resurselor umane: lecții învățate de la companiile premiate Baldrige. *The Academy of Management Executive, 17* (3), 49-66.

Bohoris, G. (1995). O evaluare comparativă a unor premii majore de calitate. *Jurnalul Internațional de Management al Calității și Fiabilității, 12* (9), 30-43. doi:10.1108/02656719510101178

Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Percepțiile angajaților cu privire la MRU și TQM și efectele asupra satisfacției și intenției de a pleca. *Managing Service Quality, 12* (3), 165-172. doi:10.1108/09604520210429231

Brewster, C., & Larsen, HH (1992). Managementul resurselor umane în Europa: dovezi din zece țări. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 3* (3), 409-434.

Casadesus, M., & Karapetrovic, S. (2005). Beneficiile erodarii ISO 9000: un studiu temporal. *International Journal of Quality & Reliability Management , 22* (2), 120-136. doi:10.1108/02656710510577198

Cheng, SP și Tummala, R. (1998). O strategie de implicare a angajaților pentru înregistrarea și întreținerea ISO 9000: un studiu de caz pentru companiile din Hong Kong și China. *Jurnalul Internațional de Management al Calității și al Fiabilității, 15* (8/9), 860-891. doi:10.1108/02656719810198980

Coleman, S. și Douglas, A. (2003). Unde urmează pentru companiile ISO 9000? *Revista TQM, 15* (2), 88-92. doi:10.1108/09544780310461099

Conti, T (2002). Implicațiile umane și sociale ale modelelor de excelență: sunt ele cu adevărat acceptate de comunitatea de afaceri? *Managing Service Quality, 12* (3), 151-158 .doi: 10.1108/09604520210429213

Costa, M. și Martinez-Lorente, AR (2003). ISO 9000: Trecutul, Prezentul și Viitorul. Un studiu de caz în industria spaniolă. În *Proceedings of the 8th International Conference on ISO 9000 and TQM, Montreal, Part II.*

Dale, BG, Zairi, M., Van der Wiele, A., & Williams, ART (2000). Calitatea este moartă în Europa - trăiască excelența - adevărat sau fals? *Măsurarea excelenței în afaceri, 4* (3), 4-10. doi:10.1108/13683040010377737

Dick, GPM (2000). Beneficii ale certificării ISO 9000 , realitate sau mit? *The TQMMagazine, 12* (6), 365-371. doi:10.1108/09544780010351517

Douglas, A., Coleman, S. și Oddy, R. (2003). Cazul pentru ISO 9000. *Revista TQM, 15* (5), 316-324. doi:10.1108/09544780310487712

Grant, MR, Shani, R. și Krishnan, R. (1994). Provocarea TQM la teoria și practica managementului. *Sloan Management Review,* (iarna): 25-35.

Hackman, JR, & Wageman, R. (1995, iunie). Managementul calității totale: aspecte empirice, conceptuale și practice. *Administrative Science Quarterly, 40,* 309-342. doi:10.2307/2393640

Hamzah, A., & Zairi, M. (1996). Managementul oamenilor : unde sunt dovezile bunelor practici? Partea a III-a. *Training for Quality, 4* (4), 37-44. doi:10.1108/09684879610149026

Hart, C., & Schlesinger, L. (1991). Managementul calității totale și profesionistul HR: aplicarea cadrului Baldrige la resursele umane. *Managementul resurselor umane, 30* (4), 433-454. doi:10.1002/hrm.3930300402

Hendricks, CF, & Triplett, A. (1989). TQM: Strategie pentru managementul anilor 90. *Administratorul de personal, 34(12),* 42-48.

Hill, S. (1991). Cum gestionați firma flexibilă? Modelul de calitate totală. *Muncă, angajare și societate, 5* (3), 397-416. doi:10.1177/0950017091005003005

Hill, S., & Wilkinson, A. (1995). În căutarea TQM. *Relațiile cu angajații, 17(3),* 8-25. doi:10.1108/01425459510147002

Hunt, VD (1993). *Gestionarea calității: integrarea calității și a strategiei de afaceri.* Homewood, IL, Irwin

IPM. (1993). *Calitate: Oamenii contează.* Londra: IPM.

Kanellopoulos, C. (1990). *Managementul Personalului și Managerii de Personal în Grecia.* Centrul grec de productivitate, Atena

Kartha, CP (2002). Standarde ISO 9000:2000 pentru sistemele de management al calității : accent TQM în noua revizuire. *Jurnalul Academiei Americane de Afaceri,* 1-6 septembrie.

Kristensen, K. și Juhl, HJ (1999). Cinci ani cu premii de calitate în Danemarca. *Revista TQM, 11(2),* 80-83. doi:10.1108/09544789910257019

Kufidu, S., & Vouzas, F. (1998). Aspecte legate de resursele umane ale managementului calității: dovezi de la MN-urile care operează în Grecia. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 9* (5), 818-830. doi:10.1080/095851998340810

Laszo, GP (1996). Premii de calitate - recunoaștere sau model? *Revista TQM, 8* (5), 14-18. doi:10.1108/09544789610145999

Laszo, GP (2000). Versiunea ISO 9000-2000 : implicații pentru solicitanți și examinatori. *Revista TQM, 12* (5), 336-339. doi:10.1108/09544780010341941 Lawler, EE (1994). Managementul calității totale și implicarea angajaților: sunt compatibile . *The Academy of Management Executive, 8* (1), 68-76.

Legge, K. (1995), *Managementul resurselor umane: Retorici și realități.* Chippenham: Macmillan Business.

Lipovatz, D. (1998). Performanța de conducere în întreprinderile grecești care utilizează cadrul EQA . *Revista TQM, 10(3),* 194-203. doi:10.1108/09544789810214792

Magd, H. și Curry, A. (2003). ISO 9000 și TQM: sunt complementare sau contradictorii unul cu celălalt? *The TQMMagazine, 15* (4), 244-256. doi:10.1108/09544780310486155

Martinez-Lorente, AR, & Martinez-Costa, M. (2004). ISO 9000 și TQM: înlocuitori sau complementari? Un studiu empiric în companiile industriale. *International Journal of Quality & Reliability Management, 2* (3), 260-276. doi:10.1108/02656710410522711

McAdam, R., & Jackson, N. (2002). Un studiu sectorial al tranzițiilor ISO 9000 și TQM: sectorul berii din Marea Britanie și Irlanda. *Sisteme de fabricație integrate , 13* (4), 255-263. doi:10.1108/09576060210426958

McAdam, R., & O'Neill, E. (1999). Adoptarea unei perspective critice asupra modelului european de excelență în afaceri utilizând o abordare echilibrată: un studiu de caz în sectorul serviciilor . *Managing Service Quality, 9,* 191-197. doi:10.1108/09604529910267091

McDonald, I., & Zairi, M., Mohd Ashari Idris. (2002). Susținerea și transferul excelenței Un

cadru de bune practici de transformare a TQM - bazat pe câștigătorii Baldrige și European QualityAwards. *Măsurarea excelenței în afaceri, 6* (3), 20-30. doi:10.1108/13683040210441959 Najmi, M., & Kehoe, DF (2000). Un cadru integrat pentru dezvoltarea calității post-ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management, 17* (3), 226-258. doi:10.1108/02656710010300117

Papalexandris, N. (1993). Managementul resurselor umane în Grecia. În C. Brewster &A. Hegewisch (Eds.), *European Developments in HRM* (pp. 163-180). Londra: Kogan Page.

Papalexandris, N., & Chalikias, J. (2002). Schimbări în domeniul formării, managementului performanței și problemelor de comunicare în rândul firmelor grecești în anii 1990: comparații între țări și intrațari. *Journal of European Industrial Training, 26(7'),* 342-352. doi:10.1108/03090590210432697

Pfeffer, J. (1994) *Avantaj competitiv prin oameni* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sohal, A., & Marriot, F. (1993). Managementul producției în Australia: Implicațiile managementului resurselor umane. *International Journal of Manpower, 14* (9), 13-20. doi:10.1108/01437729310048263

Soltani, E. (2003). Către o evaluare a performanței resurselor umane bazată pe TQM: un studiu empiric, *Relațiile cu angajații . International Journal (Toronto, Ont.), 25* (4), 347-370.

Soltani, E., Gennard, J., van der Meer, RB, & Williams, T (2004). Evaluarea performanței HR în contextul TQM O revizuire a literaturii. *International Journal of Quality & Reliability Management , 21* (4), 377-396. doi:10.1108/02656710410530082

Spencer, B. (1994). Modele de organizare și TQM: O comparație și o evaluare critică. *Academy ofManagement Review, 19,* 446-471. doi:10.2307/258935

Stavroulakis, D. (1997). Autonomia cercului de calitate: dovezi de la o filială japoneză și o filială occidentală. *International Journal of Quality & Reliability Management, 14(2),* 146-159. doi:10.1108/02656719710165419

Stevenson, T H. și Barnes, FC (2001). Patru - adolescenți de ISO 9000: impact, critici, costuri și beneficii. *Business Horizons, 44* (3), 45. doi:10.1016/S0007-6813(01)80034-3

Steventon, D. (1994). QualityAwards - un mijloc pentru un scop sau un scop în sine? *The TQMMagazine, 6(5),* 7-8. doi:10.1108/09544789410067952

Thomason, G. (1991). Managementul personalului. *Revizuirea personalului, 20(2),* 3-10. doi:10.1108/00483489110000390

Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (1996). ISO 9000 ca o cheie de intrare în TQM: cazul industriei grecești. *International Journal of Quality & Reliability Management, 13* (4), 64-77. doi:10.1108/02656719610114407

Van der Wiele, T., Dale, B. și Williams, R. (2000). Seria ISO 9000 și modele de excelență: modă la modă pentru a se potrivi. *Journal of General Management, 25* (3), 50-66.

Van der Wiele, T., Dale, B. și Williams, R. (2000). Îmbunătățirea afacerii prin sisteme de management al calității. *Decizia managementului, 35* (1), 19-23. doi:10.1108/00251740010311799

van Donk, PD și Sanders, G. (1993). Cultura organizațională ca verigă lipsă în managementul calității. *International Journal of Quality & Reliability Management, 10* (5), 5-15.

Vloeberghs, D., & Bellens, J. (1996). Aspecte de resurse umane ale ISO 9000 în organizațiile belgiene . *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane , 7* (2), 413-435.

Vouzas, F. (2004). Utilizarea resurselor umane și

îmbunătățirea calității: realitatea și retorica - cazul industriei grecești. *The TQMMagazine, 16* (2), 125-135. doi:10.1108/09544780410523026

Vouzas, F., & Gotazamani, K. (2005). Cele mai bune practici ale organizațiilor grecești selectate pe drumul lor către excelență în afaceri: contribuția noii serii de standarde ISO 9000:2000. *The TQMMagazine, 17* (3), 259-266. doi:10.1108/09544780510594225

Wilkinson, A., Allen, P., & Snape, E. (1991). TQM andtheManagementofLabour.. *Employee Relations, 13* (1), 24-31. doi:10.1108/01425459110002349

CITURI SUPLIMENTARE

Aktouf, O. (1992). Managementul și teoriile organizațiilor în anii 1990: către un umanism radical critic? *Academy of Management Review, 17,* 407-431. doi:10.2307/258717

Braddick, C., Pfefferle, M., & Gandossy, R. (1993). Cum premiază câștigătorii Malcolm Baldrige performanța angajaților. *Journal of Compensation and Benefits, 9,* 47-52.

Chen, WH (1997). Latura umană a TQM în Taiwan: leadership și managementul resurselor umane. *International Journal of Quality & Reliability Management, 14(1),* 24-45. doi:10.1108/02656719710156761

Ebrahimpour, M., & Cullen, JB (1993). Managementul calității în firmele japoneze și americane care operează în Statele Unite: un studiu comparativ al stilurilor și credințelor motivaționale. *Management International Review, 33* (1), 23-38.

Lawler, EE (1994). Managementul calității totale și implicarea angajaților: sunt compatibile . *The Academy of Management Executive, 5* (1), 68-76.

Mann, R., & Kehoe, D. (1995). Factorii care afectează implementarea și succesul TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management, 12* (1), 11-23. doi:10.1108/02656719510076212

Patel, A. (1993). Managementul calității totale: deschiderea drumului pentru formarea viitoare. *Indus trial and Commercial Training, 25* (2), 23-32. doi:10.1108/00197859310036161

Roth, WF (1989, noiembrie). Calitate prin oameni: un succes pentru HR. *Personal,* 50-52.

Shani, AB, Mitki, Y., Krishnan, R., & Grant, R. (1994). Obstacole în implementările unui management al calității: o investigație interculturală. *Total Quality Management, 5* (6), 407-416.

Tuttle, T C. (1992). *Construirea de sisteme HRM care susțin calitatea totală.* Centrul Maryland pentru Calitate și Productivitate

Walley, P., & Kowalski, E. (1992). Rolul instruirii în implementarea calității totale. *Journal of European Industrial Training, 16* (3), 25-31. doi:10.1108/03090599210008644

Wynne, R., & Lancaster, J. (1992). Importanța - înțelegerii conceptului de TQM și a nevoilor de formare ulterioare. *Managementul calității totale , 2* (1), 19-29.

Xu, Q. (1994). *Realizarea TQM: Istoria și marginile poveștii Hi(gh).* Document de lucru prezentat la conferința anuală a Academiei Britanice de Management de la Lancaster, septembrie 1994

Yearout, S. (1992). Studiul internațional de calitate dezvăluie care țări conduc cursa pentru calitate totală . *Journal of European Business , 3* (4), 27-30.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Excelență în afaceri: Utilizarea principiilor și instrumentelor de management al calității în managementul afacerilor. Este îmbunătățirea

sistematică a performanței afacerii bazată pe principiile concentrării asupra clienților, valorii părților interesate și managementului proceselor.

Responsabilitatea socială corporativă (CSR): Cunoscută și sub denumirea de responsabilitate corporativă, cetățenie corporativă , afaceri responsabile și oportunitate socială corporativă este o formă de autoreglementare corporativă integrată într-un model de afaceri. În mod ideal, politica CSR ar funcționa ca un mecanism încorporat, de autoreglementare, prin care întreprinderile ar monitoriza și asigura respectarea legii, standardelor etice și normelor internaționale.

Egalitatea de șanse de angajare (EEO): Unii îl folosesc ca termen descriptiv pentru o abordare menită să ofere un anumit mediu social în care oamenii nu sunt excluși din activitățile - societății, cum ar fi educația, angajarea sau îngrijirea sănătății, pe baza unor trăsături imuabile.

Premiul european de calitate: acum este denumit premiul de excelență EFQM. Această distincție este acordată anual de către Fundația Europeană pentru Managementul Calității organizației care este cel mai bun susținător al managementului calității totale din Europa.

Capitalul uman: Se referă la stocul de abilități și cunoștințe întruchipate în capacitatea de a presta muncă astfel încât să producă valoare economică. Sunt abilitățile și cunoștințele dobândite de un lucrător prin educație și experiență

Managementul Resurselor Umane (HRM): Este abordarea strategică și coerentă a managementului celor mai valoroase active ale unei organizații - oamenii.

Strategia de Resurse Umane: Strategia de Resurse Umane stabilește planuri pentru a asigura recrutarea, dezvoltarea și reținerea personalului de cea mai bună calitate în toate grupele de personal, pentru a îndeplini Misiunea organizației și, prin urmare, a îndeplini scopurile și obiectivele strategice ale acesteia.

Certificare ISO 9000: O companie sau - organizație care a fost auditată independent și certificată pentru a fi în conformitate cu ISO 9001 poate declara public că este „certificată ISO 9001” sau „înregistrată ISO 9001”. Certificarea conform unui standard ISO 9000 nu garantează nicio calitate a produselor și serviciilor finale; mai degrabă, certifică că sunt aplicate procese de afaceri formalizate. Într-adevăr, unele companii intră în certificarea ISO 9001 ca instrument de marketing.

ISO 9000: Este o familie de standarde pentru sistemele de management al calității. ISO 9000 este menținut de ISO, Organizația Internațională pentru Standardizare și este administrat de organisme de acreditare și certificare.

Sistemul de asigurare a calității: Un sistem de asigurare a calității cuprinde acțiuni de evaluare și remediere într-un cerc închis

Îmbunătățirea calității: Există multe metode de îmbunătățire a calității. Acestea acoperă îmbunătățirea produselor, îmbunătățirea proceselor și îmbunătățirea bazată pe oameni. În lista următoare sunt metode și tehnici de management al calității care încorporează și conduc la îmbunătățirea calității

Calitate: Elementul comun al definițiilor de afaceri este că calitatea unui produs sau serviciu se referă la percepția asupra gradului în care produsul sau serviciul corespunde așteptărilor clientului. Calitatea este un atribut perceptiv, condiționat și oarecum subiectiv.

Managementul strategic al resurselor umane: este o abordare generală a managementului strategic al resurselor umane în conformitate cu intențiile organizației asupra direcției viitoare pe care dorește să o ia. Este preocupat de problemele pe termen lung ale oamenilor și de macropreocupările legate de structură, calitate

Managementul calității totale: (TQM): este o nouă filozofie de management care vizează integrarea conștientizării calității în toate procesele organizaționale.

Această lucrare a fost publicată anterior în Pervasive Computing for Business: Trends and Applications, editată de Varuna Godara, pp. 113-129, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 52
Evaluarea aplicațiilor Web 2.0 utilizate de departamentele de resurse umane din orașele din SUA

Maureen McDonald
WDE Consulting, SUA

Gerald A. Merwin Jr.
Universitatea de Stat Valdosta, SUA

J . Scott McDonald
Universitatea din Texas El Paso, SUA

Keith A. Merwin
Merwin & Associates, SUA

Mathew Richardson
Universitatea din Texas El Paso, SUA

ABSTRACT

Acest capitol susține că orașele nu realizează potențialul vast al aplicațiilor Web 2.0 de a crește eficiența și eficacitatea departamentelor lor de resurse umane.

Capitolul trece în revistă site-urile web ale celor mai populate 50 de orașe din SUA în ceea ce privește informațiile web disponibile cu privire la resursele umane. Această analiză a constatat că, în general, orașele nu utilizau aplicații Web 2.0. În plus, studiul a constatat că aplicațiile Web 2.0, atunci când erau disponibile, erau predominant doar în limba engleză, ignorând spaniola, cea mai mare și cea mai rapidă creștere a populației minoritare.

Majoritatea administrațiilor locale folosesc un intranet în cadrul organizației, pentru a ajuta la resursele umane. Un sondaj telefonic efectuat de oficiali ai guvernului local (n=17) a constatat că aceste site-uri intranet utilizează puține aplicații Web 2.0. Sondajul a constatat că majoritatea orașelor intenționează să își intensifice utilizarea aplicațiilor Web 2.0 pentru managementul resurselor umane. Cu toate acestea, recenta recesiune economică a avut un impact negativ asupra acestor planuri. Capitolul prezintă recomandări pentru a îmbunătăți utilizarea de către autoritățile locale a aplicațiilor Web 2.0, menținând în același timp eficiența costurilor.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch052

INTRODUCERE

Acest capitol umple un gol semnificativ în literatura de specialitate axată pe practicile guvernamentale locale de resurse umane (HR) din Statele Unite. Mai exact, în ce măsură departamentele de resurse umane din orașele mari folosesc aplicații Web 2.0 pentru a-și face practicile mai eficiente, mai eficiente și mai incluzive. Incluziunea a fost măsurată în funcție de decalajul digital, în ce măsură aceste orașe și-au extins oferta de conținut dincolo de limba engleză, la vorbitorii de spaniolă, cei mai mari și cu cea mai rapidă creștere a vorbitorilor non-englezei din SUA

FUNDAL

Resurse umane: o scurtă trecere în revistă

HR este una dintre funcțiile organizaționale esențiale . Accentul său este capitalul uman, unul dintre mai multe tipuri de capital, inclusiv, de exemplu: finanțe, echipamente și terenuri. Atât organizațiile din sectorul privat, cât și cele din sectorul public angajează capital pentru a se întreține și pentru a furniza bunuri și/sau servicii. Deoarece HR se ocupă de oameni, este una dintre cele mai complexe funcții organizaționale. Cel mai simplu, HR este însărcinat să se asigure că o organizație are oamenii potriviți la locul potrivit, cu abilitățile potrivite. Mai exact, HR leagă standardele de performanță de recompense și oferă indivizilor autoritate proporțională cu responsabilitățile lor (Guy, Klay și Coursey, 2004; Zeidner, 2008b). Domeniul resurselor umane este larg și complex și include recrutarea; retenție; dezvoltarea deprinderilor (formare); moralul; recompense (salariu, beneficii și altele); evaluări de performanță; comunicarea cu angajații actuali și potențiali; outplacement - (pensii și concedieri); și conformitatea cu legile și reglementările federale, de stat și locale; printre alte funcții. (Bohlander & Snell, 2010)

Funcția de resurse umane în administrația locală

USGAO raportează că cei trei factori care contribuie la managementul sectorului public sunt: oamenii, procesele și tehnologia și dintre acești factori, Doug Baker (2005) este de acord cu GAO că oamenii sunt cel mai important activ organizațional. (USGAO, nd) Potrivit lui Doris Wong, vicepreședinte al Peoplesoft, aplicarea adecvată a tehnologiei este o contribuție esențială la managementul resurselor umane (Inside View, 2008). Acum un deceniu, alegerea tehnologiei implica hardware și software de bază. Astăzi, deciziile tehnologice cheie cu privire la utilizarea www și implementarea aplicațiilor Web 2.0 (Inside View, 2008). Din ce în ce mai mult, HR leagă două active organizaționale cheie, oamenii și tehnologia.

Extinderea asupra activelor definiției de mai sus, complexitatea resurselor umane iese la lumină:

- **„Oamenii potriviți”:** recrutare și reținere și relocare (concediere și pensionare).
- **„Locul potrivit”: locație** geografică, organizațională și temporală (acces).
- **„Abilitățile potrivite”:** dezvoltarea angajaților (adică formarea și scări de carieră).

Aceste trei active sunt afectate de inovațiile asociate cu Web 2.0 și, la rândul lor, influențează capacitatea unei organizații de a folosi eficient numeroasele avantaje potențiale prezentate de aplicațiile Web 2.0.

Politici publice și resurse umane

Interesele de politică publică au un impact asupra resurselor umane, posibil mai mult decât orice funcție organizațională. De exemplu, acțiunea afirmativă și Legea americanilor cu dizabilități au

extins foarte mult diversitatea la locul de muncă și au făcut practicile de angajare și promovare mai transparente și posibil mai complexe. Funcția de resurse umane din sectorul public are multe puncte comune cu sectorul privat . Cu toate acestea, sectorul public este în mod clar diferit - (Bronson, 2009; Harel & Tzafrir, 2001) și suprapune complexități suplimentare, cum ar fi serviciul public, numiri politice cu schimbare forțată periodică implicită la niveluri executive, sectoare critice de angajare, cum ar fi siguranța publică și accesul diverselor părți ale unei comunități, printre alte complexități. Pe 11 mai 2010, președintele Obama a trimis un memoriu fără precedent Cabinetului său și altor șefi de agenție, prin care îi îndruma să „revizeze modul în care recrutează și angajează” forța de muncă civilă (Grant Thornton, 2010). Observația președintelui poate fi aplicată aproape oricărei unități guvernamentale. Grant Thornton, o firmă de consultanță și contabilitate de miliarde de dolari, cu un nivel ridicat de expertiză în resurse umane, a transmis câteva recomandări pentru a sprijini nota președintelui. Recomandările lor cheie s-au concentrat pe aplicarea mai multor tehnologii la sistemul de resurse umane, pe scurt, utilizarea caracteristicilor Web 2.0 în practicile guvernamentale de resurse umane.

Tehnologia și managementul resurselor umane

Când majoritatea oamenilor se gândesc la HR, rareori iau în considerare legătura dintre HR și tehnologie . În mod surprinzător, HR are o strânsă asociere cu tehnologia. De fapt, nevoile de resurse umane au fost adesea un factor de atracție major în dezvoltarea noilor tehnologii. Importanța tehnologiei pentru HR poate atinge niveluri mai înalte decât oricând (Schramm, 2006).

Dacă cineva se îndoiește că legătura dintre resursele umane și tehnologie este critică, ar trebui să fie suficiente câteva exemple . IBM și alte corporații distinctive ale erei pre-digitale și ale erei digitale timpurii își datorează o mare parte din existență nevoilor HR. Perforarea, cititorul și sortarea cardului cu 80 de coloane IBM, inițial un instrument al recensământului din SUA, și-a găsit curând drumul în managementul resurselor umane. Una dintre cele mai vulgare vremuri în managementul resurselor umane este legată de utilizarea de către naziști a echipamentelor IBM pentru identificarea și monitorizarea indivizilor și deportarea persoanelor în lagărele de muncă și de moarte. (Black, 2001) IBM 360 și revoluția mainframe-ului au primit un impuls considerabil din partea managementului salariilor și beneficiilor, printre alte nevoi ale organizației. Revoluția PC-urilor IBM (și clonele) a extins beneficiile revoluției mainframe-urilor la organizațiile mai mici, a introdus beneficii în timp real și date privind salariile organizațiilor și a permis candidaților de muncă să adapteze CV-urile la o anumită poziție.

Web 1.0 a adus o revoluție în comunicare . Anunțurile de angajare erau acum online, iar solicitanții au trimis acreditările *prin* e-mail. Web 2.0 oferă o gamă și mai largă de oportunități de management al resurselor umane. De exemplu, Web 2.0 oferă potențialul pentru formulare în timp real, inclusiv aplicații, și permite organizațiilor să caute o gamă incredibil de largă de surse pentru informații despre solicitant; câți solicitanți nu primesc niciodată răspunsuri de la un potențial angajator din cauza unei imagini jenante de pe *Facebook?* Deși nu se află în centrul atenției acestui capitol, este probabil că Web 3.0 va avea un impact suplimentar asupra modului în care HR face afaceri (Gray, 2009; Rea, 2010).

Au existat multe aplicații de succes ale Web 2.0 la toate nivelurile de guvernare: federal, de stat și local (Azyan, 2011; Chickowski, 2009; Moore, 2010; Monroe, 2009; Warner, 2007). Aceste studii de caz, deși informative și interesante, sunt în mare parte în afara subiectului acestui capitol. Cu toate acestea, experiența a

demonstrat că, pentru ca Web-ul 2.0 să fie un succes organizațional, accentul trebuie să fie mai întâi pe oameni și pe al doilea pe tehnologie (Kreitzberg, 2009).

Web 2.0 și Resurse Umane

Web 2.0, cu posibilitățile sale îmbunătățite de comunicare , este subiectul unei literaturi în expansiune în sectorul privat (Towers Watson, 2010c; Ballenstedt, 2010) și o componentă a multor studii de caz corporative, inclusiv firme precum Best Buy (Brandel, 2008), Capital One (Zeidner, 200888) și IBM (200808) (Roberts, 2007) pentru a numi câteva. Pe scurt, s-a constatat că aplicațiile Web 2.0 au impact asupra culturii organizaționale (Roberts, 2007; Randstan, 2010), a comunicării în întreaga organizație (Towers Watson, 2010c; Ballenstedt, 2010) și a relațiilor cu angajații (Sronce, 2009), precum și asupra practicilor de ultimă oră de management al telecomunicațiilor, precum și a practicilor de management al telecomunicațiilor (2009); Consultanță, 2009). Departamentele de resurse umane sunt în general în urmă cu privire la adoptarea aplicațiilor Web 2.0 (Zeidner, 2008a), totuși un corp de literatură în expansiune rapidă se concentrează asupra modului în care Web 2.0 întărește funcții specifice de resurse umane, cum ar fi recrutarea (Sronce, 2009; Roberts, 2007; Schramm, 020; Taylor, 020; 2009), reținerea (McLean, 2008; Technology aids the human touch, 2010; Giordani, 2009) și formarea (Christensen & Horn, 2008; In the News, 2008; Baron, 2010; Accenture, 2010; Roberts, 2008). Web 2.0 oferă avantaje distincte de eficiență HR, de exemplu beneficii de autoservire în care angajații își pot controla și gestiona propriile beneficii atunci când doresc și dintr-o locație la alegerea lor (Franco, 2010; Human Resources 2.0, 2008; Towers Watson, 2009; Towers Watson, 2010b). Pe lângă eficiența îmbunătățită, aplicațiile Web 2.0 pot sprijini operațiuni de resurse umane mai eficiente (Corporate Leadership Council Recruiting, 2011; Ingham, 2011; TrendWatcher, 2009) și mai incluzive (Beaman, 2008; Comisia Europeană, 2007; Microsoft, 2010). În timp ce Web 2.0 are un mare potențial de eficiență, eficacitate și incluziune , există, de asemenea, o literatură substanțială axată pe potențialele dificultăți legate de utilizarea extinsă a aplicațiilor Web 2.0, și anume: impactul Americans with Disabilities Act (Gurchiek, 2008a), bullying (Zeidner, 2008a), confidențialitate (Gross & Acquisti), diverse contează (Sronce, 2009; Roberts, 2008b), dependența de pornografie (Wright, 2009) și lucrătorii care comunică mesaje negative despre organizație (Overman, S, 2010).

O porțiune bine dezvoltată a literaturii de resurse umane Web 2.0 se concentrează pe diferențele generaționale (adică o divizare între așteptările angajaților și solicitanților de locuri de muncă și management în ceea ce privește tehnologia). Literatura de specialitate arată că Generația Y își exprimă îngrijorarea cu privire la accesul controlat la Internet (Thornburg, 2009; McLean, 2008; Bronson, 2009; Gurchiek, 2008b). Așteptările și preocupările generațiilor tinere nu sunt adesea apreciate de management (Wright, 2008; Wright, 2010; It is about..2008). Este puțin probabil ca acești manageri să recunoască faptul că Generația X și Generația Y au adesea perspective diferite ale www și tehnologiei (Aon Consulting, 2009).

În timp ce poveștile de succes din Web 2.0 HR abundă, este clar că succesul nu este automat. Rentabilitatea investiției în HR 2.0 este o funcție a adaptării sistemelor la mediul local, în special cultura locală; o mărime nu se potrivește tuturor (Martin, Reddington & Kneafsey, 2009a; Kreitzberg, 2009). Martin, Redding și Kneafsey (2009b) oferă mai multe studii de caz care ilustrează beneficiile și provocările Web 2.0 în HR.

Resursele umane, după cum sa menționat mai sus, au adoptat aplicații Web pentru a suporta multe funcții. Majoritatea tuturor administrațiilor

locale, dincolo de cele mai mici, susțin un site web și, de obicei, departamentul de resurse umane este una dintre componentele principale găsite pe orice site web guvernamental. Fiecare dintre cele mai mari 50 de orașe din SUA acceptă cel puțin un site web. Prima funcție bazată pe web pe care o adoptă majoritatea departamentelor de resurse umane este afișările de locuri de muncă, în special postările interne. În timp ce un site web și afișările de locuri de muncă sunt aplicații Web 1.0 cu o penetrare de aproape 100% pe piață, am considerat că includerea lor în acest studiu este importantă pentru a judeca penetrarea relativă a aplicațiilor Web 2.0. Selectarea aplicațiilor Web 2.0 de inclus în acest studiu sa bazat pe revizuirea literaturii de specialitate referitoare la Web 2.0 în departamentele de resurse umane. Deoarece literatura de specialitate este dominată de experiențele din sectorul privat, iar organizațiile din sectorul privat tind să fie înaintea omologilor lor din sectorul public, ne-am bazat pe studii de caz din sectorul privat și pe analize mai ample pentru a selecta aplicațiile pentru acest studiu. Martin, Reddington și Kneafsey (2009a) au identificat blogurile, wiki-urile, partajarea media, rețelele sociale, blogurile și wiki-urile ca aplicații cheie Web 2.0 potrivite pentru funcțiile HR. La această listă am adăugat microbloguri, cum ar fi *Twitter,* care a fost identificat ca o aplicație de resurse umane potențial importantă (Frauenheim, 2009). [1]

Sectorul public este în decalaj

Relativ puțină literatură se concentrează pe Web 2.0 în sectorul public, denumit uneori Guvernul 2.0, probabil din cauza eșecurilor ample de implementare (Baumgarten & Chui, 2009). Aceasta este o explicație probabilă pentru care sectorul public rămâne în urma sectorului privat în adoptarea aplicațiilor Web 2.0 (Human Capital Institute, 2010). Cu guvernele care se confruntă cu deficite, reduceri ale cheltuielilor și înghețare a angajărilor, este puțin probabil să vedem creșteri semnificative în domeniile percepute a avea profituri incerte, cum ar fi Web 2.0 (Pulliam, 2007). Câțiva dintre respondenții la sondaj au remarcat că aveau planuri în vigoare pentru dezvoltarea site-ului lor de intranet de resurse umane, dar crizele bugetare au făcut ca planurile să lace, o diferență cheie între sectorul public și cel privat (Towers Watson, 2010a). În fața unui mediu restrâns de resurse, plin de incertitudine, s-ar putea argumenta, de ce să nu aplicați pur și simplu lecțiile sectorului privat sectorului public. Deși, fără îndoială, există posibilitatea de a împrumuta lecțiile învățate, există diferențe semnificative între cele două sectoare. Aceste diferențe limitează transferul direct al experienței din sectorul privat, însă sectorul public va găsi în cele din urmă oportunități de a împrumuta de la sectorul privat. Fără îndoială, guvernele își vor spori utilizarea aplicațiilor Web 2.0, pe măsură ce impactul cultural al generației X asupra departamentelor de resurse umane se va consolida și pe măsură ce conștientizarea eficienței și eficacității aplicațiilor se extinde. 94% dintre respondenții la sondaj plănuiesc să utilizeze mai mult aplicațiile Web 2.0.

PROIECTAREA CERCETĂRII

Cu puține cercetări anterioare dincolo de studii de caz și alte studii de cercetare ecdotică, cercetarea de față a fost în mod necesar exploratorie pentru a identifica tendințele în cadrul guvernelor locale (Babbie, 1998). Am optat pentru cele mai mari orașe, presupunând că, cu bugetele lor mai mari, acestea ar fi mai capabile să îmbrățișeze Web 2.0 în funcția HR. Un proiect de cercetare în două etape cu metode mixte a fost folosit similar cu cel discutat de Yin (2003). Prima etapă a fost o revizuire cantitativă a site-ului web al fiecărui oraș similar cu cel folosit de McDonald, Merwin, Merwin, Morris și Brannen (2011) pentru studiul lor asupra site-urilor web ale județelor. Prima - etapă (cantitativă), desfășurată în septembrie 2010, a analizat site-ul web extern (de internet)

pentru fiecare dintre cele mai populate 50 de orașe din SUA (vezi Figura 1). A doua etapă, executată în septembrie - octombrie 2010, a folosit un interviu telefonic de urmărire, culegând atât date cantitative, cât și calitative dintr-un eșantion mai mic (n= 17, 33%) de funcționari, de obicei webmasteri sau manageri de tehnologia informației, cunoscători ai site-ului intern (intranet) al orașului lor. Un sondaj telefonic a fost angajat din două motive. În primul rând, trebuia să calificăm fiecare respondent la sondaj, pentru a ne asigura că are cunoștințe în ceea ce privește resursele umane și aplicațiile web. Am constatat că titlul de poziție al unui respondent a oferit puține informații despre dacă acesta a fost sau nu persoana potrivită pentru a răspunde întrebărilor noastre. În al doilea rând, sondajele telefonice tind să ofere o rată de răspuns mai mare decât sondajele on-line (Hamilton, 2009; Kaplowitz, Hadlock, & Levine, 2004; McCarty, House, Harman, & Richards, 2007; Porter & Whitcomb, 2003). Au fost strânse date suplimentare despre planurile tehnologice ale fiecărui oraș pentru viitor. Atât la nivel extern, cât și la nivel intern, s-au strâns date referitoare la non-engleză (adică accesibilitatea în limba spaniolă a site-ului). Instrumentul telefonic scurt putea fi administrat în doar patru sau cinci minute, totuși, unele interviuri au durat până la 60 de minute cât

Figura 1. Cele mai mari 50 de orașe din SUA, 2009

Rang	Oraș	Stat	Populația
1	New York	New York	8.391.881
2	Los Angeles	California	3.831.868
3	Chicago	Illinois	2.851.268
4	Houston	Texas	2.257.926
5	Phoenix	Arizona	1.593.659
6	Philadelphia	Pennsylvania	1.547.297
7	San Antonio	Texas	1.373.668
8	San Diego	California	1.306.301
9	Dallas	Texas	1.299.543
10	San Jose	California	964.695
11	Detroit	Michigan	910.920
12	San Francisco	California	815.358
13	Jacksonville	Florida	813.518
14	Indianapolis	Indiana	807.584
15	Austin	Texas	786.382
16	Columb	Ohio	769.360
17	Fort Worth	Texas	727.575
18	Charlotte	Carolina de Nord	704.421
19	Memphis	Tennessee	676.640
20	Boston	Massachusetts	645.169
21	Baltimore	Maryland	637.418
22	El Paso	Texas	620.447
23	Seattle	Washington	617.334
24	Denver	Colorado	610.345
25	Nashville	Tennessee	605.473
26	Milwaukee	Wisconsin	604.133
27	Washington	DC	599.657
28	Las Vegas	Nevada	567.641
29	Louisville	Kentucky	566.503
30	Portland	Oregon	566.141
31	Oklahoma City	Oklahoma	560.332
32	Tucson	Arizona	548.555
33	Atlanta	Georgia	540.921
34	Albuquerque	New Mexico	528.497
35	Kansas City	Missouri	482.299
36	Fresno	California	479.921
37	Sacramento	California	466.687
38	Long Beach	California	466.520
39	Mesa	Arizona	462.486
40	Omaha	Nebraska	454.731
41	Virginia Beach	Virginia	433.575
42	Miami	Florida	433.136
43	Cleveland	Ohio	431.363
44	Oakland	California	409.184
45	Raleigh	Carolina de Nord	405.791
46	Colorado Springs	Colorado	399.827
47	Tulsa	Oklahoma	389.625
48	Minneapolis	Minnesota	385.542
49	Arlington	Texas	380.084
50	Honolulu	Hawaii	375.571

Sursa: Recensământul SUA, estimare din 1 iulie 2009.

respondenții au oferit informații cu mult peste cele cerute de instrument.

Populația

Studiul a folosit cele mai mari 50 de orașe din SUA reprezintă un grup foarte divers din punct de vedere al populației, variind de la 8.391.881 (New York) la 375.571 (Honolulu), cu o dimensiune medie de aproximativ 605.000, așa cum este afișat în Figura 1. Orașele sunt diverse din punct de vedere geografic, reprezentând fiecare din cele 31 de divizii din SUA, fiecare din cele nouă divizii C. 2. Majoritatea statelor (n = 20) au un singur oraș pe listă, în timp ce California are 8 și Texas 7. În afară de Arizona (n = 3), niciun stat nu a avut mai mult de două orașe.

Eşantion

A doua etapă a implicat mai multe etape. Site-ul web extern al fiecărui oraș din etapa 1 a fost căutat pentru numerele de telefon de contact pentru departamentul de resurse umane. Departamentul a fost contactat și persoana care răspundea a fost rugată să identifice persoanele

(împreună cu numărul de telefon) care cunosc cele mai multe informații despre site-ul intern de resurse umane al orașului. Uneori, acest contact ne-a îndrumat către o parte mai informată. Acest individ a fost apoi sunat la telefon. Dacă persoana respectivă a fost contactată, interviul a fost efectuat. Dacă persoana nu era disponibilă, a fost lăsat un mesaj. Am făcut până la patru contacte (cu mesaje). Partea informată (intimatul) a fost găsită fie în HR, fie mai probabil în tehnologia informației (IT). Acest lucru a dus adesea la o prăpastie internă între cei care cunoșteau problemele - HR și cei care cunoșteau tehnologia - IT. În toate cazurile, cu excepția unuia, persoana contactată a completat sondajul. Autorii, ca grup și individual, au realizat sute de interviuri telefonice; au fost surprinși de entuziasmul respondenților care au fost, cu foarte puține excepții, încântați să vorbească despre acest lucru

Figura 2. Numărul de primele 50 de orașe în funcție de regiunile și diviziile de recensământ din SUA

Regiune	Diviziune	Numărul de Orașe
nord-est		
	Noua Anglie	1
	Atlanticul Mijlociu	2
Vestul Mijlociu		
	Est Nord Central	6
	Vest Nord Central	3
Sud		
	Atlanticul de Sud	8
	Est-Sud Central	3
	Vest-Sud Central	9
Vest		
	Munte	7
	Pacific	10
Sumă		50

Pe baza estimărilor Biroului de Recensământ din SUA. 1 iulie 2009.

subject. We were also struck by the embarrassment cited by most respondents who felt their organizations were grossly behind in their Web development efforts. They noted that their limited resources have been directed at the external web efforts and the local intranet has languished. Almost every city had plans for substantial development, but these plans were either shelved or were far behind schedule due to budget cuts.

There may well be other impediments to expansion of Web 2.0 in HR. Most significant among these is a cultural divide. There is clearly a generational divide; younger workers get Web 2.0 while many of their older managers and decision makers don't. The value of Web 2.0 might simply escape many managers and decision makers or the technology might even threaten them. One author goes so far as to describe this as a *generational war* (Roa, 2008). We know if a decision maker doesn't understand a new paradigm, and Web 2.0 is a new paradigm, they will resist it. At least two of the cities we studied face a situation in which the decision makers are suspicious of Web 2.0, feeling that greater accessibility to the internet will result in employees wasting time surfing the web, watching movies, and the like.

A response rate of 33% (n=17) was achieved. The sample was, like the population, diverse, with a median of approximately 605,000, and representative of the 50 cities as a whole as displayed in Figure 3.

Figure 3. Sample cities—telephone interview (n=17)

Rank*	City	Population Estimate**
1	New York	8,391,881
4	Houston	2,257,926
7	San Antonio	1,373,668
8	San Diego	1,306,301
12	San Francisco	815,358
13	Jacksonville	813,581
14	Indianapolis	807,584
18	Charlotte	709,441
22	El Paso	620,447
25	Nashville-Davidson	605,473
26	Milwaukee	604,133
27	Washington, D C.	599,657
29	Louisville-Jefferson Co.	566,503
33	Atlanta	540,921
34	Albuquerque	528,497
45	Raleigh	405,791
46	Colorado Springs	399,827

Rank of top 50 cities (see Table 1) U.S. Census, 1 July 2009 estimate.

sessment of differential penetration between the more fundamental applications, website and position announcements and the seven Web 2.0 applications.

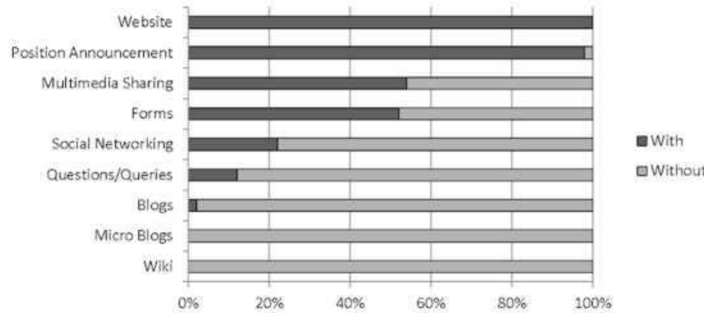
Figure 5 displays the percentage of cities exhibiting each application. As expected, each of the 50 cities had a website and almost all (98%) had position announcements on-line. Approximately one-half had multimedia sharing and on-line forms. At this point the drop off was precipitous, with only 22 percent having social

Fiecare oraș a fost analizat pentru a vedea dacă prezenta vreuna sau toate cele nouă aplicații, așa cum se arată în Figura 4. Două dintre aplicații nu erau Web 2.0, un site web și anunțurile de poziție on-line puteau fi realizate fără Web 2.0, dar deoarece acestea erau esențiale pentru o prezență online a resurselor umane, nu se face distincție aici dacă aceste aplicații sunt de natură 1.0 sau 2.0. Includerea acestor două aplicații permite comparații

Figura 4. Aplicații Web 2.0

1 site-ul web
2 anunţuri de poziţii on-line
3 partajarea multimedia
4 formulare on-line
5 rețele sociale
6 întrebări/interogări activate (dincolo de e-mail)
7 bloguri
8 micro bloguri
9 wiki

Figure 5. Percentage of cities with Web 2.0 application(s) (n=50)



networking, 6% care permit întrebări/interogări și doar 2% au unul sau mai multe bloguri. Niciun oraș nu a afișat un microblog sau un wiki.

Studiul a încercat, de asemenea, să măsoare în ce măsură ofertele online ale orașelor erau disponibile în spaniolă, vorbită în aproximativ 12,2% dintre gospodăriile americane și limba cu cea mai rapidă creștere din SUA (McDonald, Merwin, Merwin, Morris și Brannen, 2011). Figura 6 afișează proporția fiecărei aplicații disponibile în spaniolă . De exemplu, din cele 50 de orașe cu un site web, 26 la sută (n=13) au părți ale site-ului disponibile în spaniolă, în timp ce dintre orașele care permit întrebări /interogări, 3 din 6 sau 50 la sută, sunt disponibile în spaniolă. Majoritatea site-urilor cu conținut disponibil în spaniolă folosesc Google sau alt program pentru traducere. Deși acești traducători de programe sunt liberi pentru utilizare, ei lasă mult de dorit și, în general, sunt de o calitate mai scăzută decât traducerile produse de vorbitori nativi sau aproape nativi. Respondenții orașului au declarat că Google a fost preferat, nu pentru calitatea sa, ci pentru că era gratuit.

Figura 7 prezintă aceste date dintr-o perspectivă diferită, disponibilitatea aplicației în funcție de limbă. Tabelul arată lipsa generală a serviciilor în limba spaniolă disponibile pe site-urile web ale orașului.

Numărul de aplicații disponibile pe site-ul web al unui anumit oraș a variat de la un minim de una (fiecare oraș avea un site web) la șase. Trei orașe din cele mai populate cincizeci de orașe din SUA aveau un site web și alte cinci aplicații, așa cum se arată în Figura 8. Figura arată că aproape trei din patru (72%) dintre site-uri web nu conțin conținut spaniol. Pentru celelalte 14 (28%) orașe, majoritatea (18%) au una, două sau trei aplicații disponibile în spaniolă, doar 10% având patru sau cinci aplicații în spaniolă.

Figure 6. Percentage of cities with one or more applications in Spanish (n=50)

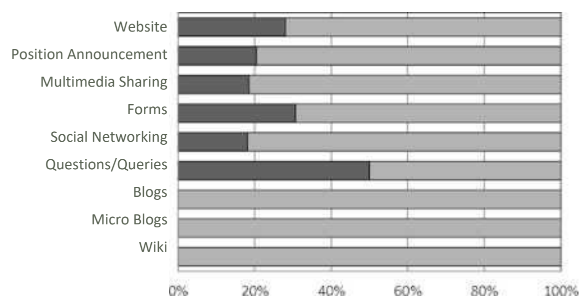


Figure 7. Application availability based on language (n=17)

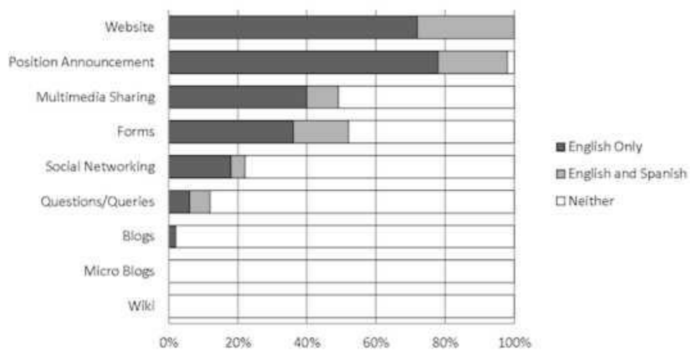
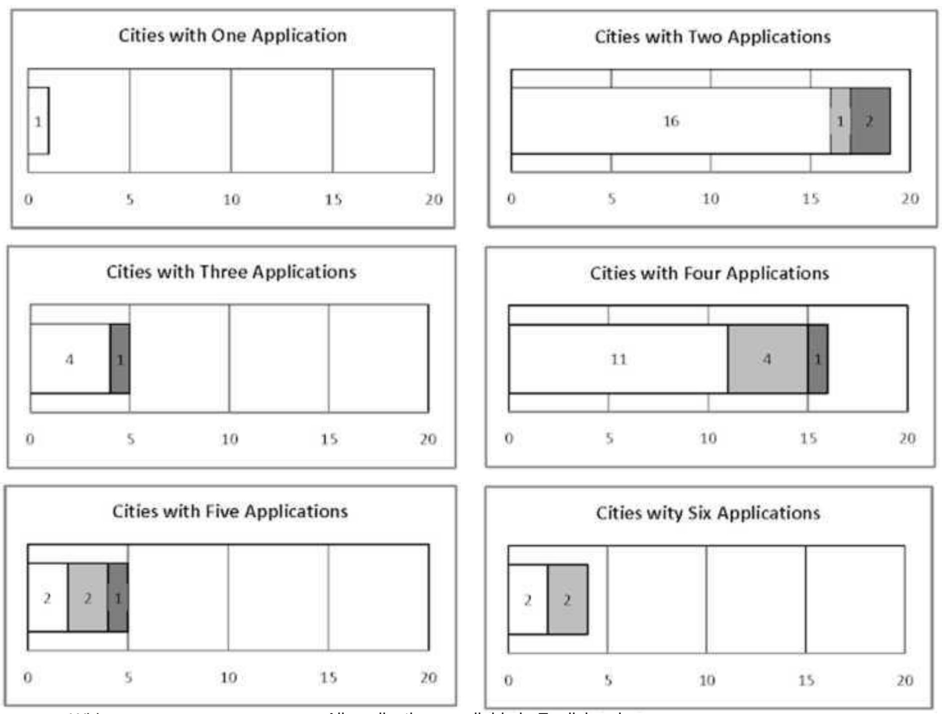


Figure 8. Cities by number of applications and language availability

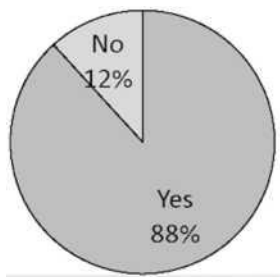


White	All applications available in English only.
Dark Grey	All applications available in English and Spanish
Intermediate Grey	Combinations of English and Spanish availability.

SITE INTERNE DE RESURSE UMANE

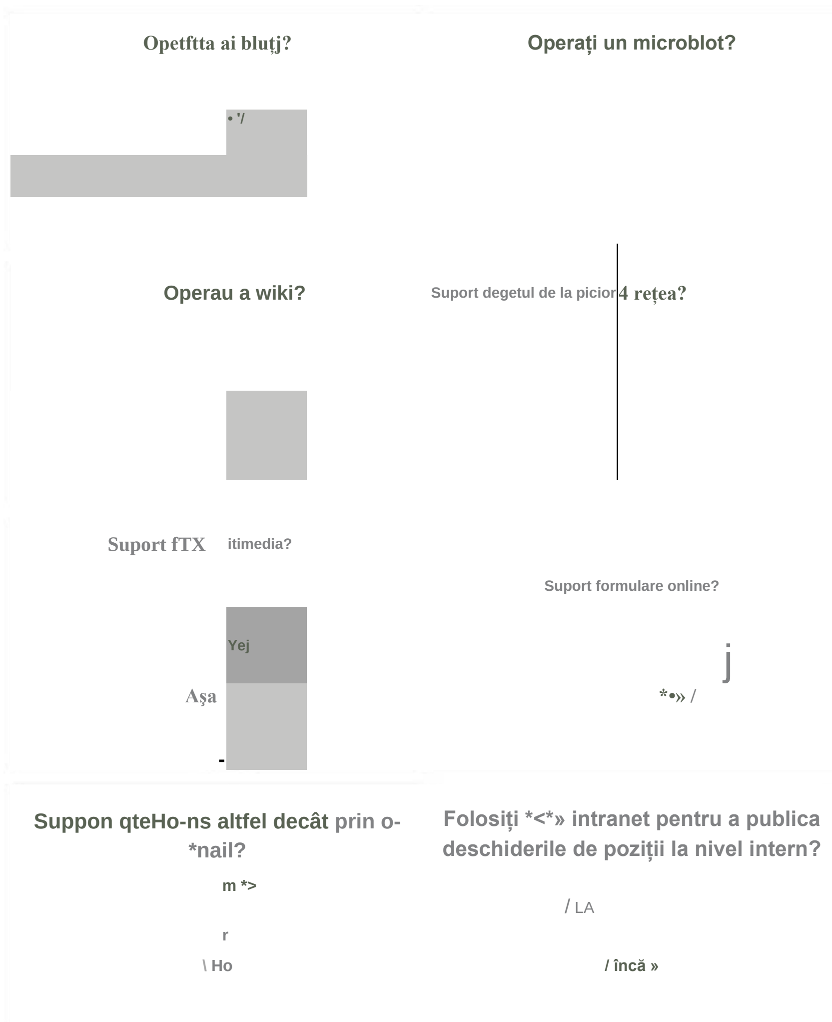
O treime (17) din cele mai mari 50 de orașe au finalizat un interviu telefonic pentru a căuta informații cu privire la aplicațiile intranet de resurse umane disponibile în cadrul guvernului și care nu sunt disponibile publicului larg. După cum este afișat în Figura 9, aproximativ 9 din 10 orașe operează un intranet în scopuri de resurse umane, așa cum este afișat în Figura 9. Nu au existat diferențe vizibile între cele 14 orașe pe care un intranet și cele 2 care nu au avut.

Figura 9. Departamentul de resurse umane operează un intranet accesibil din interiorul guvernului? (n=16)



Interviurile au chestionat respondenții cu privire la opt aplicații Web și disponibilitatea următoarelor: blog, microblog, wiki, rețea socială, suport multimedia, formulare interactive online, întrebări și răspunsuri prin altele decât e-mail și postări de poziții. Rezultatele sunt afișate în Figura 10. Doar două dintre cele opt aplicații: formulare online (82%) și postări interne de poziții (62%) au fost utilizate în mai mult de jumătate din orașe. Fiecare dintre celelalte șase aplicații a fost utilizată în mai puțin de o treime din orașe. În mod clar , există un potențial considerabil pentru extinderea utilizării funcțiilor Web 2.0 în administrația orașului.

Figura 10. Aplicații web interne (n=16)



Creșterea va necesita mai mult decât resurse fiscale. De asemenea, va necesita eforturi pentru a-i convinge pe cei care controlează bugetele că investițiile în HR Web 2.0 au o rambursare substanțială pentru comunitate. În timp ce sectorul privat a găsit economii substanțiale în transformarea unei mari aplicații de HR în aplicații Web 2.0, doi respondenți au remarcat că consiliile lor municipale nu vor finanța partajarea multimedia, deoarece se temeau că angajații vor petrece timp vizionarea filmelor.

Am căutat să determinăm dacă Web 2.0 mărește decalajul digital în ceea ce privește limbajul. După cum arată Figura 11, relativ puține departamente de resurse umane ale orașului - (12%) au aplicații on-line disponibile în spaniolă. În mod clar, decalajul digital rămâne mare în ceea ce privește departamentele de resurse umane ale orașului.

Orașele au un potențial considerabil de utilizare sporită a aplicațiilor Web 2.0. Nu este surprinzător că aproape toate orașele (94%) au răspuns că au planuri de extindere a utilizării Web 2.0, așa cum se arată în Figura 12. Majoritatea respondenților care intenționează să crească utilizarea Web 2.0, au remarcat că planurile sunt în așteptare din cauza recesiunii și a veniturilor în scădere. Cu toate acestea, după cum afirmă Franzel (2010), aceasta poate fi o economie falsă, deoarece e-guvernarea și, în special, opțiunile Web 2.0 pot economisi bani.

REZUMAT, CONCLUZII, BUNE PRACTICI ȘI CERCETARE VIITORĂ

Departamentele de resurse umane mari ale orașelor nu recunosc potențialul considerabil al aplicațiilor Web 2.0. Cu toate acestea, tehnologiile Web 2.0 existente sunt foarte populare în rândul angajaților și instrumente foarte utile pentru departamentele de management și HR. Cele două aplicații folosite de majoritatea orașelor, suport pentru formulare online și postare internă de locuri de muncă, depind în general de tehnologii mai vechi. Și, este rezonabil să presupunem că cele 50 de site-uri web ale orașelor analizate și cei 17 (33% din 50) respondenți sunt cel mai bun scenariu pentru administrația orașului din SUA. Este mai probabil ca aceste orașe mai mari să aibă resurse, inclusiv talent profesional, pentru a sprijini dezvoltarea Web 2.0. Din păcate, la fel ca majoritatea problemelor guvernamentale, resursele sunt limitate, iar atunci când resursele financiare sunt constrânse, bugetele tehnologice tind să sufere. Acest lucru poate fi deosebit de tragic, deoarece resursele de capital uman pot fi cele mai importante dintre toate resursele organizaționale.

Ceea ce este clar, pe baza literaturii din sectorul privat , este că Web 2.0 prezintă o - oportunitate considerabilă de a face departamentele de HR mai eficiente și mai eficiente și, foarte posibil, de a reduce costurile. Deoarece guvernul era în spatele curbei când a început recesiunea, recomandarea principală este simplă; pe măsură ce bugetele se recuperează, direcționați resursele către departamentele de HR pentru a realiza potențialul Web 2.0. Din moment ce nu știm ce deține Web 3.0 pentru departamentele de resurse umane, HR trebuie să fie atent la tehnologie. Ei pot fi capabili

aplicațiile on-line ale departamentelor de resurse umane disponibile în spaniolă? (n=16)

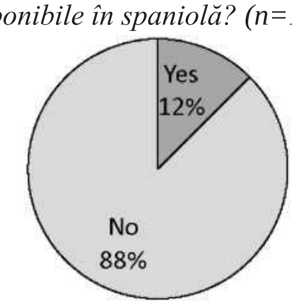
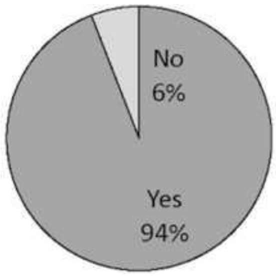


Figura 12. Departamentul de resurse umane are planuri de creștere a utilizării aplicațiilor Web 2.0 ? (n=16)



Sari peste Web 2.0, economiseste o generatie de resurse si investitii si realizeaza avantajele Web 3.0.

Nivelurile de frustrare în rândul directorilor de resurse umane ale orașului și managerilor intranet sunt ridicate. Ei recunosc oportunitățile, dar au speranțe din ce în ce mai mici de a capta potențialul oferit de tehnologiile Web 2.0. Leadership-ul este esențial pentru a ajuta Web 2.0 să câștige acțiune în departamentele de resurse umane ale guvernului orașului. În timp ce angajații și profesioniștii în resurse umane apreciază adesea avantajele aplicațiilor Web 2.0, conducerea politică rămâne neconvinsă și neîncrezătoare. Conducerea administrativă (de exemplu, managerii de oraș, administratorii și directorii de resurse umane) va trebui să educe și să schimbe predispoziția negativă sau neinformată a multor factori de decizie.

Web 2.0 în HR nu a redus decalajul digital. În orice caz, decalajul s-a extins pe măsură ce vorbitorii de engleză beneficiază de noile aplicații, iar cei care vorbesc spaniolă sunt lăsați afară.

Deoarece tehnologia Web 2.0 este relativ ieftină , este clar că constrângerile bugetare ar putea să nu fie cel mai important factor care împiedică Web 2.0 în HR. Sectorul privat a considerat că conducerea este esențială pentru implementarea Web 2.0 și că conducerea trebuia să fie informată cu privire la beneficiile potențiale ale Web 2.0. Fără îndoială, există un rol important pe care organizațiile, cum ar fi Asociația Internațională a Managerilor de Orașe și Județeni și Conferința Națională a Primarilor, îl pot juca pentru a evidenția poveștile de succes și potențialul Web 2.0 pe care îl deține autoritățile locale.

Impactul Web 2.0 asupra resurselor umane ale administrației locale necesită mult mai multă cercetare. Sunt necesare studii de caz pentru a investiga modul în care anumite organizații s-au confruntat cu implementarea Web 2.0 și impactul aplicațiilor specifice asupra operațiunilor de resurse umane. În plus, cercetarea este necesară pentru a înțelege mai bine impactul Web 2.0 asupra altor unități ale administrației publice locale, de exemplu județe şi sisteme şcolare.

Pe baza constatărilor acestui studiu, sunt sugerate cinci bune practici:

1. Departamentele de resurse umane din sectorul public ar trebui să continue să se împrumute de la sectorul privat, deoarece companiile au un avans de mulți ani în utilizarea aplicațiilor Web 2.0 în resurse umane. Sectorul privat a demonstrat cu succes că Web 2.0 poate ajuta departamentul de resurse umane să accelereze unele dintre funcțiile de birou și să elibereze personalul de resurse umane pentru a se concentra pe chestiuni strategice.
2. Departamentele de resurse umane din sectorul public trebuie să urmărească Web 2.0 cu toată graba pe măsură ce resursele devin disponibile în timpul redresării din recesiunea economică.
3. Barierele lingvistice evidente în Web 1.0 par să se extindă odată cu Web 2.0. Departamentele de resurse umane ale orașului trebuie să fie conștiente de extinderea decalajului digital și să abordeze aceasta în cel mai bun grad rezonabil. Întrucât organizațiile din sectorul privat s-au bazat pe consultanți pentru sprijinul resurselor umane, orașele pot găsi organizații de consultanță sau consorții cu alte guverne o modalitate de a extinde limbajul de referință, menținând în același timp controlul costurilor.
4. Agenții de schimbare, trebuie identificați și cultivați. Acei indivizi care au cunoștințele ,

motivația și curajul de a conduce trebuie să fie recompensați pentru eforturile care pot fi împotriva culturii organizaționale actuale.

5. În cele din urmă, departamentele de HR trebuie să fie la curent cu progresele tehnologice din Web 2.0 și, potențial, Web 3.0.

REFERINȚE

Accenture. (2010). Conducerea resurselor umane cu tehnologie . *Managementul resurselor umane.* Preluat la 25 octombrie 2010 de la http://www.hrmreport.com/article/ Accenture-driving-HR-with-technology.

Azyan, L. (2011). *Web 2.0, HR și localgov: Efectele șomajului și modul în care autoritățile locale pot realiza potențialul Web 2.0 de a partaja resurse cu Jobcentre Plus și alte agenții guvernamentale.* Mesaj postat pe site. Preluat de la http://www.lgeoresearch.com .

Babbie, E. (1998). *Practica cercetării sociale* (ed. a VIII-a). Belmont, CA: Wadsworth.

Baker, D. (2005). Bazele succesului. *În - Săptămâna nocivă, 254* (13), 48-49.

Ballenstedt, B. (2010). Liderii de resurse umane tot social me dia. *NextGov.* Preluat la 20 februarie 2011 de la http://wiredworkplace.nextgov.com/2010/06/ hr_leaders_tout_social_media.php.

Baron, J. (2010). Utilizarea experiențelor de e-learning. *Managementul resurselor umane.* Preluat la 15 octombrie 2010 de la http://www.hrmreport.com/article/Utilizing -e-learning-experiences/.

Baumgarten, J. și Chui, M. (2009). E-Guvernare 2.0. *McKinsey on Government, 4* (vara), 26-31.

Beaman, K. (2008). Noua forță de talent multidimensională: diferențe multi-generaționale. *Jurnalul IHRIM, 12(2),* 18-21.

Black, E. (2001). *IBM și Holocaustul: Alianța strategică dintre Germania nazistă și cea mai puternică corporație din America.* New York, NY: Crown.

Bohlander, G. și Snell, S. (2010). *Managementul resurselor umane* (ed. a XV-a). Mason, OH: Sud -vest.

Brandel, M. (2008). Rețelele sociale devin - corporative. *Computerworld, 42* (32), 24-27.

Bronson, M. (2009). Locul de muncă 2.0: Ne regenerăm locul de muncă pentru următoarea generație. *The Ideas Quarterly Report, 2* (Iarna), 6-7.

Chickowski, E. (2009). *Tehnologie pentru schimbare: Patru ingrediente pentru succesul Guvernului 2.0.* Mesaj postat pe site. Preluat de la http:// www.smartertechnology.com .

Christensen, C., & Horn, M. (2008, iulie). Transforma învățarea corporativă cu o rețea de utilizatori. *Chief Learning Officer,* 34-37. Preluat la 20 septembrie 2010 de la http://clomedia.com/articles/view/2272/6 .

Consulting, A. (2009). *Web 2.0 și comunicările angajaților: rezumatul rezultatelor sondajului.* Aon Consulting.

Recrutarea Consiliului de conducere corporativă. (2011). *Prezentarea potențialilor membri în recrutarea CLC : 7 domenii cheie de sprijin.* Preluat la 22 februarie 2011 de la https://rr.executiveboard.com/Public/ PublicOverview.aspx.

Comisia Europeană. (2007). *Conferința ministerială de e-guvernare 2007.* Bruxelles, Belgia.

Franco, V. (2008). *Noul software de resurse umane crește eficiența.* Preluat la 16 februarie 2011 de la http:// cloudcomputing.sys-con.com/node/1502178.

Franzel, J. (2010). Marea recesiune: guvernele locale din SUA și soluțiile de e-guvernare. *PMPlus, 92* (8). Preluat la 14 februarie 2011 de la http://webapps.icma.org/ pm/9208/ public/ pmplus 1 .cfm?author= Joshua%20Franzel&title= The%20Great% 20Recession%2C% 20U.S.%20 Local%20 Governments and%2C%20 Governments and%2C%20 20Soluții&subtitle=.

Frauenheim, E. (2009, 8 aprilie). Lumea HR nu este imună de nebunia Twitter. *Managementul fortei de munca* . Preluat la 16 februarie 2011 de la http:// www.workforce.com .

Giordani, P. (2009). Utilizarea tehnologiei: Faceți față provocărilor climatului economic actual. *Jurnalul NACE, 69(3),* 16-20.

Gray, R. (2009). *Web 3.0 - Trei este un nor*. Preluat la 10 octombrie 2010 de pe http://www. hrmagazine.co.uk/news/870837/Web-30— Threes-cloud/.

Gross, R., & Acquisti, A. (2005). Dezvăluirea informațiilor și confidențialitatea în rețelele sociale online. În *Proceedings from WPES 2005* (p. 71-80). Alexandria, VA: WPES Press. doi:10.1145/1102199.1102214

Gurchiek, K. (2008a). *Noile reguli ADA ar revizui liniile directoare de acces.* Alexandria, VA: Societatea pentru Managementul Resurselor Umane. Recuperat în octombrie 23.2008 de pe http://www. shrm. org/Publications/ HRNews/Pages/NewADARules.aspx.

Gurchiek, K. (2008b). *Internetul la locul de muncă interzice îngrijorarea Generația Y.* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management. Recuperat în octombrie 15.2008 de pe http://www. shrm. org/Publications/ HRNews/Pages/InternetBansWorryGenY.aspx.

Guy, M., Klay, W. și Coursey, D. (2004). Practici esențiale de management. În Newell, C. (Ed.), *The Effective Local Government Manager* (ed. a treia, pp. 113-152). Washington, DC: ICMA.

Hall, B. (2008). *Noua strategie de capital uman : Îmbunătățirea valorii celei mai importante investiții tale* -- *An după an.* San Francisco, CA: AMACOM.

Hamilton, M. (2009). *Rate și timpi de răspuns la sondajul online: Context și îndrumări pentru industrie.* Longmont, CO: Ipathia.

Harel, G., & Tzafrir, S. (2001). Practici MRU în sectoarele public și privat: diferențe și asemănări. *Public Administration Quarterly, 25* (3), 316-355.

Institutul Capitalului Uman. (2010). *Rețelele sociale în guvern: Oportunități și provocări: Rezumat executiv.* Washington, DC: Institutul Capitalului Uman.

Ingham, J. (2011). Tehnologia HR, Enterprise 2.0 și branding-ul angajatorului. *HR Capital Institute.* Preluat la 20 februarie 2011 de pe http://www. hci.org/lib/hr-technology-enterprise-20-and-employer-branding.

Kaplowitz, M., Hadlock, T., & Levine, R. (2004). O comparație a ratelor de răspuns la sondajele web și prin e-mail. *Public Opinion Quarterly, 68(1),* 94-101. doi:10.1093/poq/nfh006

Kreitzberg, A. (2009). *Construirea unei culturi prietenoase cu Web 2.0: Succesul pe Web este despre oameni, nu despre tehnologie* . Preluat la 14 februarie 2011 de la http://findarticles.com/p/articles/mi 6768/is 2 32/ ai n32453080/.

Management, HR (2010). Tehnologia ajută la atingerea umană. *Managementul URM.* Preluat la 10 octombrie 2010 de la http://www.hrmreport.com/article/ Technology-aids-te-human-touch/.

Martin, G., Reddington, M. și Kneafsey, M. (2009a). *Web 2.0 și resurse umane.* Londra, Marea Britanie: Chartered Institute of Personnel and Development .

Martin, G., Reddington, M. și Kneafsey, M. (2009b). *Web 2.0 și managementul resurselor umane : Groundswell sau Hype?* Londra, Marea Britanie: Chartered Institute of Personal and Development.

McCarty, C., House, M., Harman, J., & Rich ards, S. (2006). Efort în ratele de răspuns la sondajul telefonic: Efectele factorilor controlați de furnizor și client. *Field Methods, 18(2),* 172-188. doi:10.1177/1525822X05282259

McDonald, J., Merwin, G., Merwin, K., Morris, R. și Brannen, E. (2011). Servirea constituenților cu cunoaștere limitată a limbii engleze (LEP) în SUA: provocări și implicații pentru site-urile web ale guvernelor locale. În Downey, E., Ekstrom, C., & Jones, M. (Eds.), *E-Government Website Development.* Hershey, PA: IGI Global.

McLean, R. (2008). Recrutarea și păstrarea celor mai buni din generația Y. *Employee Benefit News și SourceMedia, Inc.* Preluat la 10 octombrie 2010 de la http://www.benefitnews.com .

Microsoft Corporation. (2010). *Guvern 2.0: Promovarea unei guvernări incluzive, deschise și transparente prin tehnologie.* Preluat la 25 februarie 2011 de la download.microsoft.com/.../White- paper-%20Gov%202%200-%20Promoting%20 Inclusive%20Open%20and%20Transparent%20 Govern

Monroe, J. (2009, 8 iulie). Succesul cu Web 2.0 presupune riscuri. *Săptămâna Federală a Calculatoarelor.* Preluat la 23 martie 2010 de pe http://fcw . com/articles/2009/06/08/feature-social-media-government.aspx.

Moore, J. (2010). Poate guvernul să supraviețuiască poveștilor sale de succes? *Guvernul în laborator.* Preluat la 14 februarie 2011, de pe http//govinthelab/can-government-2-0-survive-its-success-stories/.

Oracle Corporation. (2009). *Analiza resurselor umane: generarea rentabilității investițiilor în capitalul uman* . Redwood Shores, CA: Oracle.

Overman, S. (2009). Fă-ți temele de angajare. *HRMagazine, 5* (1).

Overman, S. (2010). Controlează conversația. *StaffingManagement, 6* (1). Preluat la 30 septembrie 2010 de la http://www.shrm.org/Publications/StaffingManagementMagazine/EditorialContent/Pages/0410overman1.aspx.

Proter, S., & Whitcomb, M. (2003). Impactul tipului de contact asupra ratelor de răspuns la sondajul web. *Public Opinion Quarterly, 67(4),* 579-588. doi:10.1086/378964

Pulliam, D. (2007). Bugetul restrâns limitează cererile de cheltuieli IT ale mai multor agenții. *Executivul Guvernului* . Preluat la 10 octombrie 2010 de la http://www.govexec.com/dailyfed/0207/020707p 1 . htm.

Ranstad, U. (2010). Lucrătorii sunt de acord: cultura companiei contează. *Timpurile Pământului.* Preluat la 22 octombrie 2010 de la http://www.earthtimes.org/articles/printpressstor y.php?news=1486789 .

Rea, M. (2010). *HR, site-uri de locuri de muncă, agenții de recrutare și tehnologii* . Preluat la 10 octombrie 2010 de pe http://www.rceuro.com/index2 . php?option=com_content&task=view&id=562 &pop=1&page=0&Itemid=1.

Resurse, H. (2008). În știri - Învățare și dezvoltare - Este vorba despre a oferi conținut oamenilor. *Resurse umane, 1,* 7.

Resurse, H. (2008a). *Vedere din interior - Viziuni ale viitorului* . Resurse umane.

Resurse, H. (2008b). *Este vorba despre a oferi conținut oamenilor* . Resurse umane.

Roa, V. (2008, 28 septembrie). *Social media vs managementul cunoștințelor: un război*

generațional. Preluat de la http://enterprise2blog.com/2008/09/social-media-vs-knowledge-management-a-generational-war/ .

Roberts, B. (2000b). Rețele sociale la birou: site-urile publice sunt calea de urmat? Sau întreprinderea dumneavoastră are nevoie de mai mult control? *HRMagazine, 53* (3). Preluat la 23 septembrie 2010 de la http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_3_53/ai_n24962302/.

Roberts, B. (2007). Noile instrumente pot ajuta, dar colaborarea este încă despre cultură. *HRMagazine, 57* (10).

Roberts, B. (2008a). Fapte concrete despre învățarea electronică a competențelor soft: companiile își intensifică utilizarea web-ului pentru management și alte instruiri. *HR Magazine, 53* (1). Preluat la 5 octombrie 2010 de la http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_1_53/ai_n24267400/.

Schramm, J. (2006). Competențe tehnologice HR : noi roluri pentru profesioniștii HR. Revista *HR* . Preluat la 30 septembrie 2010 de la http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_4_51/ai_n26840916/.

Schramm, J. (2007). conexiuni la internet. *HR Magazine, 52* (9). Preluat la 28 octombrie 2010 de la http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_9_52/ai_n21026740/.

Sronce, R. (2009). *HR și tehnologie* .Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Taylor, S. (2009). Atingerea potențialilor inteligenți pe telefoanele lor inteligente: Atingerea acestei noi tehnologii îi poate ajuta pe recrutori să facă o conexiune directă. *Revista HR, 5* (1). Preluat la 19 septembrie 2010 de la http://www.shrm.org/Publications/StaffingManagementMagazine/EditorialContent/Pages/0109taylor.aspx.

Thornburg, L. (2009). Cloud computing: tehnologiile Web 2.0 îi ajută pe recrutori să-și actualizeze strategiile de aprovizionare. *Managementul personalului, 5* (1). Preluat la 28 septembrie 2010 de pe http://www.shrm.org/Publications/StaffingManagementMagazine/EditorialContent/Pages/0109tools.aspx.

Thorton, G. (2010). *Reducerea decalajului: șapte obstacole pentru o forță de muncă federală de primă clasă.* Alexendria, VA: Grant Thorton.

Towers Watson. (2010c). *2009/2010 Raportul de studiu al ROI al comunicării: Valorificarea comunicării eficiente.* New York, NY: Towers Watson.

USGAO. (nd). *Managementul strategic al capitalului uman : cheia performanței organizaționale.* Washington, DC: Biroul General de Contabilitate al Statelor Unite. Preluat la 10 octombrie 2010 de pe www.au.af.mil/au/awc/awcgate/gao/human_capi-tal_planning.ppt .

Warner, C. (2007). *Succesele web 2.0 în guvern* . Preluat la 14 februarie 2011, de pe http://www.jackbe.com .

Watson, T (2009). *Poate Web 2.0 să îmbunătățească furnizarea de servicii de resurse umane?* New York, NY: Towers Watson.

Watson, T (2010a). *Priorități în evoluție și viitorul furnizării de servicii de resurse umane și al tehnologiei.* New York, NY: Towers Watson.

Watson, T (2010b). *Întrebări și răspunsuri privind punctele de vedere: remodelarea furnizării de servicii de resurse umane pentru o nouă ordine mondială.* New York, NY: Towers Watson.

Lumea, HR (2008). Resurse umane 2.0. *Site-ul HR World.* Preluat la 19 februarie 2011 de la http://www.hrworld.com/features/hr-20-012808/ .

World, HR (2009). Trendwatcher: Web 2.0 și

învățare: prea informal? *Lumea HR.* Preluat la 20 februarie 2011 de la http://www.hrworld.com/features/trendwatcher-web2dot0-learning-081709/ .

Wright, A. (2008). *HR a îndemnat să îmbrățișeze Web 2.0, instrumente de rețele sociale* . Preluat la 22 octombrie 2010 de la http://www.shrm.org/hrdisciplines/technology/Articles/Pages/HRUrgedToEmbraceSocial.

Wright, A. (2010). Conversația continuă. *HRMagazine, 55* (7), 7-10.

Wright, G. (2009). *Dependența de pornografie este văzută ca o problemă în creștere la locul de muncă.* Preluat la 15 octombrie 2010 de la http://www.shrm.org/hrdisciplines/technology/Articles/Pages/PornAtWorkWorsening.aspx .

Yin, R. (2003). *Studiu de caz de cercetare: Design și metode* (ed. a III-a). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zeider, R. (2008a). *Jumătate dintre profesioniștii din HR din Marea Britanie consideră că se pierde timp în utilizarea internetului.* Preluat la 8 octombrie 2010 de la http://www.shrm.org/hrdisciplines/technology/Articles/Pages/TimeWastedonInternetUse.aspx.

Zeidner, R. (2008a). *Problema hărțuirii la locul de muncă necesită atenție, spun cercetătorii.* Preluat la 22 octombrie 2010 de la http://www.shrm.org/Publications/HRNews/Pages/BullyingDemandsAttention.aspx.

Zeidner, R. (2008b). 2008 Leadershipul capitalului uman SHRM acordă un premiu pentru soluții de afaceri inovatoare: Rețele de angajați. *HR Magazine, 52* (11). Preluat la 10 octombrie 2010 de la http:// www. shrm. org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/1108zeidner.asp.

NOTĂ DE FINALĂ

[1] O literatură de caz substanțială se concentrează pe implementarea și avantajele diferitelor aplicații Web 2.0. Cazurile pot fi găsite cu ușurință pe site-urile Societății pentru Managementul Resurselor Umane (SHRM) (www.shrm.org) și ale Asociației Internaționale de Management al orașelor și județelor (ICMA) (www.icma.org).

Această lucrare a fost publicată anterior în Public Service, Governance and Web 2.0 Technologies: Future Trends in Social Media, editată de Ed Downey și Matthew A. Jones, pp. 122-138, copyright 2012 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Secțiunea 6
Impact managerial

Această secțiune prezintă o acoperire contemporană a implicațiilor sociale ale managementului resurselor umane, mai precis legate de utilizarea corporativă și managerială a tehnologiilor și aplicațiilor de partajare a informațiilor și modul în care aceste tehnologii pot fi extrapolate pentru a fi utilizate în managementul resurselor umane. Sunt discutate idei de bază precum motivația, egalitatea de gen, recrutarea și alți factori determinanți care afectează intenția de a adopta inovații tehnologice în managementul resurselor umane. La fel de cruciale, capitolele din această secțiune discută despre modul în care liderii pot utiliza aplicațiile de management al resurselor umane pentru a obține cele mai bune rezultate de la angajații și clienții lor.

Capitolul 53
Administrarea profesiilor pentru managementul cunoștințelor

Enrico Scarso
Universitatea din Padova, Italia

Ettore Bolisani
Universitatea din Padova, Italia

ABSTRACT

În ultimii ani, studiile Knowledge Management (KM) s-au concentrat pe bazele acestei „noi discipline manageriale". Astăzi, există o nevoie tot mai mare de a transforma speculațiile teoretice în instrumente manageriale și de a găsi soluții la întrebările practice referitoare la activitatea zilnică de KM. O chestiune cheie care încă necesită investigație se referă la managementul resurselor umane dedicate KM. Lucrarea analizează acest subiect prin intermediul unei investigații aprofundate a experienței relevante a unor companii de top. În special, se examinează problema gestionării de noi roluri și sarcini pentru KM, problema dezvoltării unităților structurate KM și problema evaluării activităților KM. În concluzie se face o discuție a posibilelor implicații pentru cercetare și management.

INTRODUCERE

De la origine, Knowledge Management (KM) a atras interesul companiilor lider din SUA și Europa care au implementat rapid programe de KM (Grossman, 2006). Prin urmare, KM devine un ingredient esențial al practicilor de management și trebuie să fie integrat cu celelalte funcții de management bine stabilite.

O problemă care merită o analiză explicită se referă la legăturile dintre Managementul Resurselor Umane (HRM) și KM (Edvardsson, 2008; Gloet, 2006). De fapt, resursele umane sunt implicate în KM în multe feluri și, în linii mari, relația dintre KM și HRM poate fi văzută sub două perspective diferite. Primul consideră angajații ca utilizatori finali ai cunoștințelor pe care le deține o organizație (Oltra, 2005). În consecință, legătura dintre HRM și KM este văzută în relație cu aspecte precum

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch053

organizarea de activități de formare, furnizarea de servicii bazate pe cunoștințe, facilitarea interacțiunii angajaților etc.

A doua perspectivă se concentrează pe faptul că o implementare cu succes a KM necesită personal special angajat și instruit pentru gestionarea unor astfel de inițiative (Burstein et al., 2010; Edvardsson, 2008). Acest punct de vedere susține că adoptarea unor practici adecvate de MRU legate de cunoștințe poate influența eficacitatea activităților de KM (Burstein et al., 2010; Cabrera & Cabrera, 2005), iar implementarea practică a KM necesită schimbări în modul în care oamenii sunt gestionați, de exemplu cu scopul de a influența indivizii să își asume o atitudine de împărtășire a cunoștințelor.

Această lucrare se concentrează în special pe acest al doilea aspect, care a fost relativ mai puțin luat în considerare în literatură. În special, investighează provocările aduse MRU de activitățile emergente legate de KM. Literatura recentă și dovezile empirice sunt cercetate cu scopul de a sublinia aspecte importante, legate de natura și conținutul noilor profesii, politica de personal, evaluarea performanței, sistemul de recompense. Pe baza acestei analize, discutăm principalele aspecte practice ale MRU în programele de KM și facem câteva puncte importante pentru o viitoare agendă de cercetare.

ROLUL OAMENILOR ÎN MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII

Stabilirea bazelor KM ca disciplină managerială s-a dovedit a fi o sarcină dificilă, care încă provoacă cercetătorii și practicienii. Acest lucru se datorează cu siguranță tinereții domeniului și faptului că mai multe discipline contribuie la dezvoltarea acestuia (Baskerville & Dulipovici, 2006). În plus, termenul de cunoaștere în sine poate fi confuz. În literatura KM, cunoștințele sunt adesea definite în comparație cu noțiunea de informație. Conform Holsapple (2003), - informația constă în date care au fost organizate pentru o anumită utilizare (adică calități sau măsuri ale fenomenelor sau faptelor, cum ar fi, de exemplu, prețuri, vânzări, stocuri etc.), în timp ce cunoștințele sunt o combinație de informații, idei, experiență și perspective care ghidează acțiunile și deciziile. Prin urmare, deși cunoașterea se bazează pe formare, obținerea cunoștințelor din informații necesită judecată umană și se bazează pe context și experiență.

Potrivit Holsapple și Joshi (2006), KM poate fi definit ca eforturile deliberate și organizate depuse de indivizi sau organizații pentru a extinde, cultiva și aplica cunoștințele disponibile în moduri care pot adăuga valoare activității lor. Pe scurt, KM constă dintr-un set de tehnici și instrumente pentru a pune la dispoziție cunoștințele potrivite persoanelor potrivite în momentul potrivit.

Un studiu recent (Heisig, 2009) care vizează compararea a 160 de cadre diferite de KM din întreaga lume arată că KM este în general văzut ca un set de activități principale (crearea cunoștințelor; stocarea cunoștințelor; partajarea cunoștințelor și aplicarea cunoștințelor) a căror eficacitate se bazează pe un amestec adecvat de factori umani, structurali, culturali și manageriali.

În trecut, companiile au urmat două abordări principale ale KM, una asociată cu o noțiune puternică orientată spre tehnologie, cealaltă cu o viziune mai orientată spre om (Lee & Choi, 2003; Newell et al., 2006). Viziunea orientată spre tehnologie derivă de la oamenii de știință din Sistemele Informaționale: cunoașterea este considerată a fi un obiect care poate fi detașat de deținătorul său și, prin urmare, poate fi stocat și transferat prin intermediul unui dispozitiv tehnologic. În schimb, abordarea orientată către om consideră cunoștințele ca fiind inseparabile de mintea indivizilor și ca rezultat al proceselor sociale. Astfel, deși ambele puncte de vedere atribuie un rol esențial computerelor și sistemelor TIC, în timp ce în abordarea orientată spre tehnologie tehnologiile sunt piatra de temelie a KM și sunt văzute ca o modalitate de automatizare a sarcinilor cognitive, în abordarea orientată către om sunt considerate un set de instrumente de activare care pot fi sau nu utile ființelor umane pentru facilitarea activităților lor cognitive.

Experiența pare să confirme că eficacitatea proiectelor KM depinde atât de elemente tehnice, cât și non-tehnice. Marea majoritate a inițiativelor desfășurate de companii recurg la un set mixt de soluții, care includ atât instrumente

tehnice (de exemplu, depozite de cunoștințe, portaluri de cunoștințe, directoare web), cât și - aranjamente organizaționale (de exemplu, echipe, comunități de practică, întâlniri). Prin urmare, KM poate fi văzută ca o problemă socio-tehnică, în care atât aspectele tehnologice, cât și cele umane/organizaționale trebuie combinate în mod corespunzător. Dar, în timp ce primele au fost discutate pe scară largă în literatură, cele din urmă merită încă o investigație amănunțită. Probleme specifice privesc persoanele implicate in activitati KM. În primul rând, este nevoie de noi competențe și structuri organizaționale dedicate pentru a gestiona inițiativele KM. În al doilea rând, angajaților li se poate cere să îndeplinească noi sarcini legate de KM, care necesită capacități, abilități și atitudini pe care este posibil să nu le aibă. Astfel de activități noi au nevoie și de motivație, mai ales atunci când sunt văzute ca o simplă distragere a atenției de la afacerile obișnuite. Prin urmare, implementarea programelor KM are un efect asupra MRU și este necesar să se investigheze modul de gestionare adecvată a persoanelor implicate în KM pentru a obține tot ce e mai bun.

METODOLOGIE

Scopuri și Scop

După cum sa spus anterior, problemele MRU în KM necesită un efort de explorare, sistematizare și raționalizare. În scopul de a contribui la acest efort, am analizat și comparat câteva studii de caz relevante ale unor companii importante care au dezvoltat programe semnificative de KM. Scopul investigației a fost de a face lumină asupra modului în care companiile gestionează angajații implicați în personalul KM și care sunt problemele conexe. În detaliu, principalele întrebări adresate au fost următoarele:

- Care sunt noile roluri și profiluri implicate în programele KM? Cum sunt gestionate? Care sunt sarcinile și responsabilitățile lor?
- Cum sunt organizate unitățile KM? Care sunt relațiile cu structurile organizaționale existente?
- Cum sunt evaluate sarcinile KM în companii? Ce mecanisme de stimulare și recompensă sunt adoptate pentru a îmbunătăți eficacitatea programelor de KM?

Colectarea datelor

Colectarea datelor sa bazat în principal pe surse secundare. Într-adevăr, având în vedere că există mai multe studii de caz ale programelor KM raportate în literatura de specialitate, ne-am gândit că ar fi fost mai ușor să examinăm această literatură în loc să facem noi studii de caz ale acelorași companii. Literatura de specialitate subliniază că, în unele cazuri, recurgerea la surse secundare poate fi fructuoasă (Barbour & Eley, 2007) pentru a face cercetări comparative extinse și pentru a explora aspecte specifice care nu au fost analizate în mod explicit în cazurile originale. Datele colectate din surse secundare au fost integrate cu informații suplimentare pe care le-am putea colecta direct prin intermediul studiilor de caz pe care le-am realizat într-un număr selectat de companii.

Decizia de a lua în considerare mai multe studii de caz și nu doar unul a fost justificată de scopul de a identifica probleme comune sau recurente și de a compara soluțiile adoptate într-un eșantion semnificativ de programe KM.

Selectarea probei

Selecția eșantionului a fost precedată de identificarea unui număr de cazuri de inițiative relevante KM care au fost bine documentate în literatură. Tabelul 1 clarifică caracteristicile studiului nostru. Aproape toate companiile chestionate sunt multinaționale, a căror organizare este complexă, iar MRU este complicată. In plus,

Tabelul 1. Descrierea cazurilor luate în considerare

Companie	**Industrie**	**programe KM**	**Referințe - surse**
Accenture	Consultanta in afaceri	Schimb de cunoștințe	Ash (2006); Falk (2005); Hill şi colab. (2005); Meister & Davenport (2005); Paik & Choi (2005)
Allianz	Asigurări și finanțe	KM la nivel internațional	Spies și colab. (2005)
ENI	Petrol și energie	KM în divizia E&P	Scarso et al. (2009)
Ernst &Young	Consultanta in afaceri	Center for Business Know - Edge	Akhavan (2005); Dellow (2005); Lara și colab. (2002); Lee & Valderrama (2002); Scarso et al. (2010, 2011); Wang & Ahmed (2005);
Omida	Utilaje pentru constructii si minerit	Rețeaua de cunoștințe	Ardichvili et al. (2006); Boehle (2007); Glynn (2007); Puteri (2004)
PWC	Consultanta in afaceri	KM în sectorul financiar și bancar	Reina (2009)
Daimler	Automobile	TechClubs, Ebok	Ackerman şi colab. (2003); Kannan şi colab. (2005); Tschirky (2009); Wenger et al. (2002)
Eli Lilly	Farmaceutic	Întrebați-mă	Ghicuru & Tobin (2004); Wenger şi colab. (2002)
HP	Electronice	Program mondial KM	Akhavan și colab. (2005); Junnarkar & Levers (2005); Kohlbacher & Muchai (2007); Strada Cunoașterii (2006); Lin & Kwok (2006); Martiny și Tobin (1998)
McKinsey	Consultanta in afaceri	Rețeaua de dezvoltare a practicii	Ghosh (2004); Wenger et al. (2002)
Coajă	Petrol și energie	Turbodude, ShellWiki	Boyd (2004); Gorelick și colab. (2004); Kemper (2008); Wenger et al. (2002)
Siemens	Automatizare	ShareNet	Akhavan și colab. (2005); Franz şi colab. (2002); Gartner şi colab. (2002); Gibbert și colab. (2010); Muller (2007); Nielsen & Ciabuschi (2003, 2005); Voelpel & Han (2005); Voelpel et al. (2005)
Unilever	Mâncare	CoPs	Pos și colab. (2005); Rumyantseva și colab. (2007)

companiile multinaționale trebuie să se confrunte cu culturi diferite. În acele corporații, există practici și proceduri bine structurate, iar HRM absoarbe resurse semnificative. În al doilea rând, cazurile arată o gamă semnificativă de situații, probleme și abordări ale MRU în KM.

Eșantionul include companii din diverse sectoare. Acest lucru confirmă cu siguranță că KM este recunoscută ca o activitate cheie de către firmele lider, independent de zona lor de activitate. În plus, permite explorarea unei game largi de situații. În general, este foarte dificil de clasificat diferitele programe KM pe care companiile le-au implementat. Aici, din moment ce ne concentrăm pe relația KM cu HRM, putem identifica aproximativ programele KM analizate în două categorii principale și anume:

Programe „soft”, adică concentrându-se pe contribuția cheie a oamenilor. O abordare soft larg utilizată este cea a Comunităților de practică (CoPs), formată pentru a facilita schimbul de cunoștințe între angajații care se confruntă cu probleme similare sau implicați în activități operaționale similare (Wenger et al., 2002). Tehnologiile informatice pot fi de mare ajutor aici, dar, în general, nu sunt problema de bază;

Programele „hard” se bazează în principal pe suportul esențial al tehnologiilor informaționale , denumite Knowledge Management Systems (KMS). Mai multe tehnologii informatice sunt utilizate în prezent pentru a automatiza (sau, cel puțin, a facilita) stocarea, regăsirea, transmiterea

și partajarea cunoștințelor (de ex.

sisteme de documente și depozite, motoare de căutare inteligente, instrumente de comunicație interactivă, portaluri pentru întreprinderi, hărți de cunoștințe web).

În realitate, după cum am spus, abordările blânde și dure sunt în general amestecate una cu cealaltă. Dovezile empirice arată că programele KM nu sunt adesea doar o chestiune de tehnologie, ci mai degrabă de oameni, ceea ce înseamnă că HRM poate fi crucială, și atunci când tehnologia joacă un rol semnificativ.

Analiza datelor

Investigația s-a bazat în principal pe date calitative, extrase direct din rapoartele de studiu de caz: descrieri ale programelor de KM și soluțiilor de management adoptate, caracteristicile unităților KM, profilurile personalului KM etc. În special, problemele cu care se confruntă companiile, soluțiile adoptate și explicațiile acestor alegeri au fost analizate atunci când descrierile acestora au fost incluse în raportul de studiu de caz. Au fost luate în considerare și datele calitative (când au fost disponibile), dar mai ales pentru a înțelege dimensiunea programelor de KM și a explica problemele consecvente.

Posibile puncte de slăbiciune

În mod clar, cititorul trebuie să fie conștient de faptul că utilizarea surselor secundare are unele limitări. În mod specific , legătura dintre întrebările de interes de cercetare și datele disponibile în studiul de caz poate fi slabă, deoarece cercetarea a fost concepută de alții cu scopuri diferite. În plus, poate exista o nealiniere temporală între datele legate de diferitele cazuri. Cu toate acestea, în situația noastră specifică, utilizarea surselor secundare a fost funcțională pentru obiectivele noastre de cercetare, care au fost în principal: realizarea unei imagini esențiale a aplicațiilor MRU la KM, oferirea de gândire cercetătorilor și managerilor, evidențierea posibilelor puncte critice și explorarea soluțiilor adoptate pentru a le face față.

Selectarea eșantionului are, de asemenea, unele critici. Cazurile investigate sunt toate bine documentate în literatură și, în general, sunt considerate povești de succes. Mai mult, programele de KM investigate se referă la mari corporații: investițiile în KM sunt așadar mari și există un angajament semnificativ al managementului de vârf. În consecință, constatările analizei noastre pot fi părtinitoare. Cu toate acestea, întrucât scopul nostru a fost să identificăm problemele esențiale ale MRU în programele de KM, ne-am gândit că este important să analizăm companiile care conduc drumul, ale căror soluții și probleme pot oferi temei de gândire.

PROGRAME HRM ÎN KM: LECȚII DIN EXPERIENȚĂ

Roluri și responsabilități

Această problemă este examinată în relație cu două categorii de angajați (Maier, 2007): a) angajați a căror sarcină este realizarea eficientă și eficientă a activităților și proceselor de KM și b) personal care lucrează în alte unități de afaceri dar, în același timp, participă și sunt afectați de inițiativele KM.

Prezența angajaților KM în organizații derivă din faptul că exploatarea sistematică și rațională a cunoștințelor ca activ corporativ implică faptul că procesele KM trebuie gestionate explicit și direct. Joburile KM sunt deosebite în comparație cu cele mai tradiționale. În timp ce primele programe experimentale de KM au implicat adesea puțini oameni cu jumătate de normă sau ocazional, astăzi acest lucru nu mai este posibil, mai ales având în vedere dimensiunea actuală a multor

inițiative de KM. Crearea de unități structurate și dedicate (și anume echipe dedicate în mod explicit activităților KM) este calea urmată în general de companii.

Acest lucru are implicații importante pentru MRU. În primul rând, au fost create mai multe profiluri de locuri de muncă care nu au corespondență cu rolurile tradiționale. Multe profiluri și titluri KM tind să fie utilizate mai frecvent (Maier, 2007; Ruth et al., 2003), dar sarcinile și responsabilitățile sunt încă neclare. Descrierile formale ale joburilor KM încă lipsesc, sunt ambigue sau pot fi confundate cu alte activități . De fapt, unele roluri KM sunt realiniri sau extensii ale rolurilor existente, în timp ce altele sunt nou create (Burstein et al., 2010). De exemplu, se poate întâmpla ca atribuțiile KM să fie atribuite unor oameni IT sau HRM, adică departamentelor a căror activitate implică organizarea de oameni, procese și tehnologii informaționale și sunt de așteptat, prin natura lor, să implice sarcini de KM. Acest lucru se întâmplă în special în companiile în care KM este văzut ca un set de programe hard bazate pe computer.

Chiar și titlurile folosite pentru a identifica noile roluri se schimbă de la o companie la alta. De exemplu, funcționarea CoP-urilor necesită două sarcini principale, și anume: a) gestionarea instrumentelor KM care stau la baza schimbului de cunoștințe (de exemplu, aplicații IT, managementul documentelor, organizarea de întâlniri, păstrarea contactelor) și b) dezvoltarea domeniilor de cunoștințe (de exemplu, identificarea conținutului de cunoștințe relevante, formalizarea acestora, dezvoltarea taxonomiilor, conducerea discuțiilor de bună practică, facilitarea). În diferitele companii, astfel de roluri pot corespunde totuși unor termeni diferiți și, nu rareori, unor profiluri de sarcini diferite. La Caterpillar, *managerii de comunitate* stimulează și sprijină procesele de schimb de cunoștințe între membrii unui CoP. Dar aceleași roluri, în programul Siemens ShareNet, sunt indicate ca *facilitatori.* Aceste sarcini privesc suportul KM mai degrabă decât domeniile de cunoștințe. Dimpotrivă, în comunitățile PricewaterhouseCoopers (PWC), rolul principal este jucat de *experți în domeniu,* care nu sunt angajați KM cu normă întreagă, ci profesioniști seniori care sunt experți în anumite domenii, își dedică doar o parte din timp în gestionarea comunității și își pun competența în slujba celorlalți. Sarcina lor KM este, în consecință, mai implicată în dezvoltarea domeniilor de cunoaștere, în timp ce ei sunt asistați de personal KM cu normă întreagă în rezolvarea problemelor practice de zi cu zi (numite generic manageri de cunoștințe). La ENI (Ente Nazionale Idrocarburi), facilitatorii sunt adesea experți seniori care acționează ca un fel de primus inter pares între ceilalți membri ai unei comunități și sunt sprijiniți de un personal KM cu normă întreagă, numită *echipă de abilitare* , condusă de un *coordonator*.

Un rol popular este cel al *brokerilor de cunoștințe.* La sd&m, o mare companie germană de software, aceștia sunt responsabili (pentru o perioadă limitată) de colectarea de materiale și elaborarea de rapoarte în domenii și subiecte specifice; rapoartele sunt apoi livrate *managerilor de tehnologie* (termen folosit în special, în compania respectivă, ca sinonim cu *manager de cunoștințe* - Brossler, 1999). În schimb, la PWC, brokerii de cunoștințe sunt văzuți ca facilitatori ai proceselor de transfer de cunoștințe. Activitatea lor constă în principal în stimularea potențialilor utilizatori ai cunoștințelor să acceseze depozitele de documente, să se alăture CoP-urilor, să consulte experți în materie etc. Prin urmare, ei sunt mai degrabă oameni de suport KM decât experți în domeniu. La Siemens, în schimb, brokerii de cunoștințe sunt în același timp oameni KM (care ajută la sprijinirea schimburilor de cunoștințe în cadrul CoPs) și, parțial, experți într-un anumit domeniu de cunoștințe. O funcție similară este jucată la Hewlett-Packard (HP) de *consilierii de cunoștințe,* care sunt responsabili pentru a ajuta utilizatorii să caute informații, să facă conexiuni

între oameni și comunități, instruirea utilizatorilor în utilizarea instrumentelor KM.

Alte moduri de a numi rolurile KM pot fi găsite în alte firme. La DuPont (Davis et al., 2005) există patru roluri: *sintetizatori de nivel înalt* (manageri cu experiență în cercetare și dezvoltare, responsabili cu monitorizarea - dezvoltărilor tehnologice); *bibliotecari* (a căror datorie este să culeagă, să asimileze, să indexeze și să stocheze o cantitate copioasă de informații și să ofere asistență și servicii în timp util celorlalți angajați); *ingineri de cunoștințe* (acționând ca interfață de cunoștințe între cercetare și dezvoltare, marketing și clienți); și *operatori de cunoștințe* (de obicei angajați de primă linie care acumulează și transmit cunoștințe operaționale și lucrează foarte strâns cu inginerii de cunoștințe); și în cele din urmă *experți în domeniu* (care testează validitatea activelor de cunoștințe colectate). La Accenture, cunoștințele încorporate în KMS-ul lor sunt evaluate de *editori* care sunt responsabili pentru sinteza, reambalarea, organizarea și clasificarea cunoștințelor.

Un rol cheie este cel de *Chief Knowledge Officer* - CKO - sau nume similare. Acesta este probabil cel mai popular rol KM, așa cum demonstrează literatura de specialitate (Awazu & Desouza, 2004; Maier, 2007; McKeen și colab., 2003). Conform lui Wenger et al. (2002), obiectivele unui CKO includ: maximizarea activelor de cunoștințe ale firmei, proiectarea și implementarea strategiilor de KM, schimbul eficient de active de cunoștințe intern și extern și promovarea utilizării KMS.

O conducere clară este considerată critică pentru succesul fiecărei inițiative KM (Anantamula, 2008) și, din acest motiv, CKO ar trebui să fie un executiv senior. Dar aceasta nu este regula, iar situațiile pot fi foarte diferite. CKO nu sunt întotdeauna directori seniori sau, atunci când sunt, pot fi doar CKO cu jumătate de normă. La PWC, de exemplu, *Global Knowledge Manager* este directorul unei divizii de afaceri. El este în principal un sponsor al programului, reprezintă legătura cu nivelurile de conducere de vârf și are responsabilitatea bugetară . Obiectivele și strategiile de implementare mai specifice sunt de datoria managerilor de nivel inferior care, totuși, nu au aceeași autoritate în organigrama companiei.

Profilurile CKO și atribuțiile lor depind și de existența unei unități KM independente. La Accenture, de exemplu, un anumit manager, numit *Chief Information Officer*, a condus inițial programul KM. Când unitatea a fost încorporată într-o divizie organizațională mai largă, a avut loc o schimbare a rolurilor, sarcinilor și responsabilităților.

Imaginea este și mai complexă de faptul că există oameni oarecum implicați în activități de KM în timp ce lucrează în unitățile lor de afaceri. Problema *sarcinilor și rolurilor duble* derivă din faptul că fiecare angajat poate fi considerat atât o sursă potențială, cât și un utilizator de cunoștințe. Această situație este tipică pentru CdP. De exemplu, în TechClubs - CoPs la Daimler - inginerii poartă două pălării: în calitate de membri ai clubului tech, își îmbunătățesc competențele, coordonează standardizarea practicii și împărtășesc cunoștințele colegilor; cu toate acestea, principala lor afiliere este încă la fabrica de mașini și se concentrează pe proiectarea de noi modele. Acest dublu rol poate cauza mai multe probleme. La Shell, prioritățile conflictuale ale managerilor le reduc motivația de a participa activ în comunitatea Turbodude. La Unilever, comunitățile cele mai relevante din punct de vedere strategic s-au dovedit a nu fi neapărat cele mai active, în primul rând pentru că experții care lucrau într-un domeniu de mare valoare strategică erau prea ocupați cu sarcinile lor locale pentru a-și împărtăși cunoștințele.

Unități formale KM și suprapunere cu structurile existente

Această problemă apare odată ce programele KM trec de la simple activități suplimentare, efectuate

de funcțiile organizaționale existente, la obiective extrem de strategice care necesită structurare, așa cum sa întâmplat în majoritatea firmelor. Unitățile formale de KM sunt adesea create pentru a căuta eficiența și controlul asupra activităților de KM, ceea ce implică soluții specifice în ceea ce privește stabilirea - organigramelor, bugetarea, fixarea obiectivelor (economice) și măsurarea acestora, stabilirea autorității și responsabilităților, planificarea carierei și a salariilor etc.

Imaginea de ansamblu este, din nou, foarte complexă. Lara și colab. (2002) contrastează două situații opuse : unități de KM strict formale (de exemplu, Sistemele de Management americane, unde organizarea activităților de KM este aliniată cu cultura formală a acelei companii) și medii substanțial deschise (de exemplu, programele de KM ale Băncii Mondiale cu un anumit grad de neformalizare). Majoritatea situațiilor se află la mijloc. Aceste soluții intermediare pot însemna, de exemplu, că unitățile KM sunt plasate sub responsabilitatea altor divizii sau că sarcinile KM reprezintă doar o parte din activitățile curente ale personalului. Inițiativele KM la ENI, deși implică întreaga corporație, sunt considerate parte a Diviziei de Explorare și Producție care, în același timp, are câteva alte sarcini. AtAccenture, KM și managementul învățării au fost integrate în aceeași unitate. Aceasta reflectă opinia conform căreia cele două activități sunt considerate similare și complementare.

Uneori, acest lucru poate duce la situații neclare în ceea ce privește responsabilitatea și autoritatea. La PWC, un Global Knowledge Manager este responsabil pentru bugetul și strategiile generale de KM, dar oamenii KM sunt subordonați unui alt director pentru munca lor zilnică. Lucrurile pot fi și mai complicate în cazul echipelor multinaționale complexe de KM, cu existența unor unități KM independente, dar legate. Această imagine confuză poate fi văzută oarecum tipică, având în vedere că KM este o activitate substanțial nouă, care trebuie încă acceptată și justificată economic de către manageri. Este ceea ce s-a întâmplat cu alte funcții de management (a se vedea, de exemplu, departamentele IT) care sunt, acum, o parte formală consacrată a companiilor.

Totuși, un alt motiv important trebuie menționat: natura în sine a KM. Deoarece scopul KM este de a facilita împărtășirea și exploatarea cunoștințelor în întreaga organizație , necesită o participare activă a multor oameni care nu lucrează neapărat în unitatea KM. Un bun exemplu este, din nou, a CoP-urilor care sunt în general concepute pentru a depăși barierele ierarhice, lingvistice, culturale și geografice care există într-o organizație. Deoarece oamenii care lucrează la același proiect, fabrică sau piață tind să dezvolte „insule ale cunoașterii” idiosincratice, CoP-urile sunt puse ca punți peste insule, permițând astfel companiilor să exploateze capitalul intelectual valoros împrăștiat în organizația lor dispersă. De exemplu, Siemens Knowledge Community Support a vizat în mod explicit rețeaua de cunoștințe interne încorporate în părțile distincte ale firmei. Rețelele Shell Turbodude au fost create pentru a facilita schimbul de cunoștințe între colegii din echipe distincte de explorare în ape adânci. La Daimler, inginerii care lucrează la modele noi la diferite fabrici participă la TechClub-uri inter-companii, unde pot împărtăși cunoștințele despre probleme specifice.

Această transversalitate poate provoca conflicte cu structura organizatorică existentă. De exemplu, dezvoltarea unui nou CoP poate necesita transferul puterii de la conducerea de linie către comunitatea însăși. Dar acest lucru poate fi perceput ca un element intern al concurenței. În CoP-urile ENI, experții și facilitatorii sunt subordonați liniei lor ierarhice pentru operațiunile comerciale obișnuite și coordonatorului echipei de abilitare KM pentru timpul pe care îl alocă activității KM.

Întrebarea dacă și cum programele KM pot

coexista cu structurile existente este, așadar, critică, mai ales atunci când acestea presupun o configurație formală și sunt recunoscute ca parte a sistemului. În viziunea KM, schimbul de cunoștințe nu poate fi conceput ca o simplă activitate informală care este aproape invizibilă pentru organizația formală. Structurarea și formalizarea sunt necesare în special atunci când practicile KM au un obiectiv de afaceri direct recunoscut. La Unilever, a fost pus în aplicare un cadru formal pentru a ajuta la asigurarea funcționării eficiente și eficace a activităților KM și pentru a stabili legături adecvate cu restul organizației. La Shell, prioritățile conflictuale ale managerilor reduc motivația de a participa activ în comunitate.

În orice caz, structurile KM au o funcționare socială și organizațională deosebită, în comparație cu cele tradiționale. În special în cazul CoP-urilor, implicarea mai multor persoane, cu mult dincolo de granițele biroului KM, sugerează că acele programe nu răspund bine unui control obișnuit. Pe baza analizei lor asupra Caterpillar, Ardichvili et al. (2006) subliniază că eforturile manageriale ar trebui dedicate pentru a elimina barierele și pentru a crea condiții favorabile pentru participarea indivizilor. Cu alte cuvinte, ierarhiile rigide și mecanismele bazate pe autoritate pot împiedica contribuția celorlalte părți ale companiei, ceea ce poate fi fatal pentru KM.

Când programele KM cresc, iar sfera lor de aplicare se extinde între departamente și site-uri multinaționale, apare și problema managementului local vs. centralizat. După cum arată experiența Accenture, deși o politică centrală standardizată poate oferi o practică comună și poate facilita fluxul de cunoștințe, comunitățile administrate la nivel local pot favoriza eficacitatea și concentrarea mai strictă asupra problemelor specifice de interes. În mod similar, la Caterpillar și Sie mens, diferențele de cultură, valori, abordări de afaceri , simțul autorității și modurile preferate de comunicare sugerează că practicile KM ar trebui adaptate unui singur domeniu de aplicare. Pe de altă parte, dezvoltarea unor medii distincte ridică problema integrării. De exemplu, când CapGemini a fuzionat cu Ernst & Young, adaptarea și integrarea abordărilor și structurilor KM a devenit o sarcină dificilă.

Valoarea KM

Această problemă implică două aspecte principale. În primul rând, măsurarea valorii economice a KM este esențială pentru bugetarea resurselor și pentru stabilirea schemelor de salarizare. Un punct esențial este că KM ar trebui să creeze valoare pentru afaceri, iar o întrebare crucială aici este cum pot fi măsurate eficient costurile și beneficiile. Aceasta este încă o problemă încurcată în practica actuală (Scarso et al., 2011). Datorită naturii intangibile a KM, demonstrarea validității absolute a cazului de afaceri și evaluarea costurilor și contribuțiilor la profit sunt foarte dificile și uneori aproape imposibile (vezi de exemplu Glynn despre programele KM ale Siemens). În plus, cea mai semnificativă contribuție a KM apare probabil într-o perspectivă pe termen lung. La Daimler TechClubs, comunitățile KM ajută la rezolvarea problemelor de zi cu zi, ceea ce înseamnă valoare pe termen scurt; dar sunt, de asemenea, considerate a dezvolta expertiza membrilor, ceea ce înseamnă valoare pe termen lung. În mod similar, practicile KM ale Procter&Gamble sunt declarate în mod explicit ca o componentă cheie a strategiei de inovare și tehnologie. De asemenea, McKinsey raportează avantaje în dezvoltarea de noi strategii orientate către client. Toate aceste exemple arată că contribuția reală a KM este văzută în termeni de valoare strategică asociată dezvoltării activelor de cunoștințe interne.

Dar această contribuție este clar foarte greu de estimat.

Au fost adoptate diferite metode de măsurare a KM în cazuri distincte. Pentru evaluarea beneficiilor, o abordare frecvent utilizată este măsurarea elementelor tangibile (adică documente livrate, rapoarte scrise, pachete de informații furnizate, acces la depozitele de cunoștințe). Astfel de soluții sunt utilizate frecvent, dar deși oferă informații despre *cantitatea* de cunoștințe schimbate, ele nu indică *calitatea acesteia,* care este în mod clar esențială pentru măsurarea valorii afacerii. Pe baza acestui fapt, majoritatea companiilor au implementat un sistem de monitorizare a satisfacției utilizatorilor companiei, adică cât de multe resurse de cunoștințe sunt văzute ca o contribuție valoroasă la munca de zi cu zi. Soluțiile sunt, totuși, foarte diferite și încă se bazează pe o abordare de încercare și eroare. La McKinsey, măsurarea - satisfacției eforturilor de KM a fost lăsată inițial în seama utilizatorului unic, în timp ce în al doilea timp au fost dezvoltate măsuri sistematice. Atât la PWC, cât și la Ernst & Young au fost implementate măsuri calitative prin chestionare periodice și interviuri pentru utilizatori. Toate acestea demonstrează că nu a fost găsită încă o soluție standard la această problemă cheie.

A doua întrebare importantă este că, pentru a crea valoare în afaceri, programele KM au nevoie de implicarea directă a întregii companii. Cu alte cuvinte, cu cât sistemul KM este folosit și alimentat mai mult de toți angajații companiei, cu atât KM este mai valoros pentru afaceri. Este deci important ca întregul personal al unei companii - și nu numai angajații KM - să accepte să contribuie la KM, ca surse sau utilizatori de resurse cognitive.

Au fost făcute mai multe încercări de promovare a participării la KM. O modalitate este de a stabili stimulente economice. De exemplu, surselor potențiale de cunoștințe valoroase (adică experților dintr-un anumit domeniu) li se poate cere să-și împărtășească cunoștințele având în schimb un beneficiu economic. Această abordare a fost adoptată de comunitatea ShareNet de la Siemens: în timp ce, inițial, contribuțiile de cunoștințe la resursele KM s-au bazat pe eforturile voluntare ale *evangheliștilor* care au condus drumul, apoi a fost instituit un mecanism mai formal de stimulente economice. Oricum, din moment ce cunoștințele pot fi considerate un capital prețios de către experții care le dețin (adică sunt plătite în funcție de capacitatea lor de a rezolva problemele sau de a proteja ideile noi), în unele cazuri contributii. Putem aminti exemplul interesant al site-ului unei mari companii de publicitate, care colectează idei noi de la profesioniști și „și pun pecetea" pe astfel de idei.

Stimulentele non-economice se pot baza pe - recunoașterea publică a celor mai valoroase contribuții, astfel sursele acestora pot fi recunoscute ca experți într-un anumit domeniu. Programul HP Resource Center a folosit un mecanism de rating de credit al contribuțiilor personale. Cu toate acestea, experiența arată că, deși acest mecanism este eficient în medii în care reputația de la egal la egal este importantă (de exemplu, în comunitatea dezvoltatorilor de software sau în rândul oamenilor de cercetare și dezvoltare), poate fi mai puțin important în alte contexte. Stimulentele non-economice pot consta în premii și bonusuri, care reprezintă forme mai tangibile de recompensă, dar problema este cum să legați premiile cu valoarea reală.

De asemenea, pentru a crește valoarea adăugată, este necesar ca sistemul KM să fie într-adevăr exploatat de companie. Convingerea utilizatorilor să utilizeze cunoștințele preluate sau schimbate prin intermediul programului KM este esențială pentru justificarea pe termen lung a programului în sine. Într-adevăr, întrebarea aici este că poate fi dificil să convingi oamenii să folosească un sistem sau o metodă a cărei utilitate nu este considerată de la sine înțeles și cu care nu sunt familiarizați. În ShareNet, eforturile Siemens de a facilita utilizarea programelor KM includ furnizarea de conținuturi de cunoștințe adaptate obiectivelor specifice ale fiecărui individ și implementarea unei interfețe ergonomice cu

depozitele KM. McKinsey a adoptat o abordare foarte articulată, care include de exemplu: creșterea vizibilității experților care își împărtășesc cunoștințele (pentru a crește credibilitatea abordării KM); monitorizarea conținutului de cunoștințe furnizat de experți (astfel încât numai conținut bun să fie furnizat utilizatorilor); și stabilirea de stimulente pentru utilizatori.

CONCLUZII: IMPLICAȚII PENTRU CERCETARE ȘI MANAGEMENT

Această secțiune rezumă principalele lecții care pot fi extrase din studiu în raport cu principalele probleme tratate și anume: dezvoltarea unor roluri și responsabilități specifice în KM; înființarea de unități formale de KM; suprapunerea cu structurile organizatorice existente; și valoarea economică a sarcinilor KM.

Noi roluri și profiluri

Un efort de codificare și standardizare a lucrătorilor KM pare a fi un element vital pentru dezvoltarea inițiativelor KM. Acest lucru poate da ordine activităților KM ale unei companii prin implementarea planurilor de carieră și a schemelor salariale care pot fi recunoscute atât de angajații KM, cât și de restul organizației. De asemenea, profilurile posturilor sunt o referință importantă pentru identificarea competențelor care sunt necesare pentru fiecare sarcină și aranjarea unor programe de formare adecvate. Un alt rezultat indirect (dar important) al standardizării poate fi crearea unei categorii de profesioniști, independent de firma specifică în care sunt angajați.

Trebuie amintit că companiile au viziuni diferite despre KM, astfel încât variațiile specifice nu pot fi eliminate. Cu toate acestea, o descriere a posturilor KM poate include cel puțin câteva calificări generale care ajută la înțelegerea dacă o persoană este eligibilă pentru o anumită poziție KM. Aceste calificări pot include în primul rând sarcinile sau procesele specifice KM efectuate și relația lor cu alte activități organizaționale. De asemenea, întrucât locurile de muncă KM sunt strict împletite cu restul companiei, trebuie clarificate principalele obiective ale activității KM exprimate în termeni de afaceri și interdependența ierarhică cu alte unități sau birouri. De asemenea, poate fi important să explicați că un post are sau nu responsabilitatea pentru un anumit buget. În ceea ce privește pregătirea sau experiența necesară, o atenție specială ar trebui acordată competențelor TIC. Acest lucru nu înseamnă că o persoană trebuie să fie întotdeauna un expert recunoscut în sisteme informatice sofisticate. Dar, deoarece aplicațiile TIC sunt componente de bază ale programelor KM, un solicitant ar trebui să aibă cel puțin noțiuni esențiale despre utilizarea potențială a acestor sisteme în KM. Acest lucru facilitează - procesul de recrutare, facilitează transferul profesioniștilor de la o firmă la alta și creează o piață a muncii mai eficientă și mai transparentă.

Încercările de clasificare a rolurilor și profilurilor KM au fost deja făcute de cercetători (Burstein et al., 2010; Maier, 2007; McKeen, 2003; Oltra, 2005; Ruth et al., 2003). Acesta poate fi un bun punct de plecare, dar nu ar trebui să rămână limitat în mediile academice. Difuzarea în practicile de afaceri este munca crucială care mai trebuie făcută și necesită implicarea directă a managerilor companiei și a asociațiilor comerciale sau profesionale. De asemenea, competențele necesare pentru KM sunt încă ambigue și supuse unei schimbări continue. Există o trecere generală de la competențele pure IT, care au desemnat primele sarcini KM, la competențe manageriale, organizaționale și chiar sociologice mai largi.

Programele de formare și învățare sunt din ce în ce mai importante pentru rezolvarea problemelor recurente, cum ar fi de exemplu:

- Furnizarea de fundal esențial pentru sarcini specifice KM; deși există înflorire a cursurilor de KM în școlile de afaceri și colegii, tradiția unei „școli KM” nu a fost încă stabilită;
- Standardizarea conceptelor, terminologiei și abordărilor în KM, pentru a ajuta angajații KM care provin din alte domenii și nu au pregătire specifică în KM (aceasta pare să fie o normă chiar și în marile companii);
- Diseminarea cunoștințelor generale ale elementelor fundamentale ale KM ca ingredient al abilităților manageriale, astfel încât întreaga companie să poată înțelege limbajul KM; de exemplu, oamenii ar trebui să fie familiarizați cu termeni precum transferul de cunoștințe sau comunitatea de practică, la fel ca și noțiuni precum buget sau organigramă .

Formalizarea Activităților KM

Construirea unei unități formale pentru KM necesită mai multe acțiuni, cum ar fi: definirea clară a rolurilor și proceselor, bugetarea și alocarea resurselor, stabilirea obiectivelor economice și monitorizarea acestora, stabilirea autorității și responsabilității, planificarea carierei și a salariilor etc. Întrebarea dacă o unitate KM ar trebui să fie un mediu formal sau informal este subiect de dezbatere. Pe de o parte, formalizarea este necesară atunci când se caută eficiența. Într-adevăr, ca și în alte activități, KM are o serie de sarcini care reprezintă proceduri și rutine, a căror organizare sistematică poate fi benefică. Pe de altă parte, regulile prea strict formale pot împiedica procesul de partajare a cunoștințelor care se bazează încă, cel puțin parțial, pe participarea flexibilă și contribuțiile voluntare. De asemenea, formalizarea poate ajuta angajații KM să obțină recunoaștere de către restul companiei (Lara și colab., 2002), dar poate da naștere la conflicte cu celelalte funcții manageriale bine stabilite.

După cum arată studiile de caz, unitățile KM se suprapun adesea cu organizația existentă, ceea ce ridică probleme de mai multe roluri, conflict de autoritate etc. Foarte des, rolurile KM sunt sarcini cu normă parțială: majoritatea oamenilor, mai ales în proiecte noi, lucrează în activități KM în timp ce fac practica obișnuită de afaceri în același timp. În mod clar, acest lucru reduce eficiența acțiunilor KM și ridică conflicte cu ceilalți operatori. Dintr-o perspectivă MRU , gestionarea unor astfel de conflicte este o sarcină critică care se bazează încă în mare măsură pe un proces de experimentare prin încercări și erori.

Evaluarea Activităților KM

Activitățile KM au adesea conținut intangibil și, prin urmare, prin natura lor, sunt greu de măsurat. În plus, domeniul de aplicare al funcțiilor KM se extinde pe întreaga organizație. Acest lucru face ca evaluarea costurilor și beneficiilor KM pentru fiecare unitate de afaceri să fie mai dificilă. În prezent, nu există o practică formală sau standard pentru măsurarea activităților KM. După cum se arată, firmele își aranjează acum metodele specifice de audit, bazate pe un amestec de măsuri calitative, dar, în prezent, nu există nicio bună practică. Ceea ce trebuie remarcat este că companiile acționează pe baza experienței lor specifice, mai degrabă decât pe abordări sistematice sau conceptuale. Aici, domenii de studiu precum capitalul intelectual și economia activelor necorporale ar putea oferi o referință bună și pentru practica KM.

O a doua problemă importantă pe care analiza noastră permite să o evidențieze se referă la rolul sistemelor de stimulente și recompense. Deoarece succesul KM depinde de contribuția activă a oamenilor împrăștiați în companie, această problemă se află în atenția practicienilor KM. Cu toate acestea, companiile nu sunt încă capabile să ofere măsuri ale beneficiilor economice ale KM într-un mod care să poată fi acceptat și recunoscut universal. În consecință, participarea activă a

indivizilor la programele KM se bazează pe zece evaluări personale ale potențialelor beneficii ale acestora. Acest lucru poate fi vital în etapa de lansare, dar dezvoltarea ulterioară a unui program de KM necesită alte forme de stimulente. Sondajul arată că diferitele companii au implementat în mod creativ mai multe forme de stimulente economice sau non-economice și nu există o bună practică de referință. O contribuție utilă a studiilor MRU poate fi analiza sistematică și compararea experienței raportate, pentru a ajuta la identificarea soluțiilor care au fost deja experimentate, a avantajelor și beneficiilor acestora.

Observații concludente

Nemaifiind domeniul exclusiv al speculației filozofice, astăzi cunoașterea este menționată ca un element esențial și concret al competitivității firmei . Climatul economic actual, cu dificultățile pe care le aduce, reprezintă o motivație suplimentară pentru a investi resurse în producția, managementul și livrarea cunoștințelor, în speranța că aceasta poate ajuta la continuarea progresului. Acesta este motivul pentru care KM are acum un loc bine stabilit în comunitatea de cercetare.

În ciuda acestui fapt, mai este un drum lung de parcurs. După cum demonstrează ancheta noastră privind problemele HMR în KM, gestionarea cunoștințelor în companii nu necesită doar concepte teoretice și soluții tehnice, ci necesită și aranjamente organizaționale adecvate și capacități manageriale. Ca și alte discipline manageriale, KM ar beneficia de o dezvoltare convergentă a noțiunilor formale, modelelor aplicative și practicilor organizaționale.

Pe de o parte, cunoștințele nu pot fi tratate în arena afacerilor ca un obiect de speculație pură . În special, fiecare companie prezintă probleme și nevoi specifice, iar o legătură directă cu activitatea de zi cu zi este esențială pentru implementarea unor programe eficiente de KM. Pe de altă parte, o formalizare conceptuală puternică a modelelor și abordărilor este importantă pentru a permite comparații între KM și alte activități manageriale, precum și între programele KM ale diferitelor companii. Bugetarea, alocarea resurselor și controlul managerial ar deveni mai ușoare. Pe scurt, așa cum arată studiul nostru, echilibrul și combinația eficientă dintre teorie și practică reprezintă provocarea de astăzi atât pentru oamenii de știință, cât și pentru practicienii implicați în KM.

REFERINȚE

Ackerman, M., Pipek, V. și Wulf, V. (2003). *Împărtășirea expertizei: dincolo de gestionarea cunoștințelor* . Cambridge, MA: MIT Press.

Akhavan, P., Jafari, M. și Fathian, M. (2005). Factorii critici de succes ai sistemelor de management al cunoștințelor : o analiză de mai multe cazuri. *European Business Review, 18* (2), 97-113. doi:10.1108/09555340610651820

Anantamula, VS (2008). Rolul de lider în utilizarea eficientă a KM. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, 38(4),* 445-460.

Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T., & Stuedemann, R. (2006). Influențe culturale asupra schimbului de cunoștințe prin comunitățile online de practici. *Journal of Knowledge Management, 10* (1), 94-107. doi:10.1108/13673270610650139

Ash, J. (2006). Teoria evoluției - Cum a trecut Ac Cente de la formare la învățare. *Inside Knowledge, 10* (1), 2-5.

Awazu, Y., & Desouza, KC (2004). Șefii cunoscători : CKO, CLO și CPO. *European Management Review, 22* (3), 339-344.

Barbour, S. și Eley, S. (Eds.). (2007). Secțiune specială consultată: Reutilizarea datelor

calitative. Cercetare *sociologică online, 12* (3).

Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). Bazele teoretice ale managementului cunoștințelor . *Knowledge Management Research & Practice, 4* (2), 83-105. doi:10.1057/palgrave. kmrp.8500090

Boehle, S. (2007). *Rețeaua de cunoștințe a Caterpillar* . Preluat de la http://www.managesmarter . com

Boyd, A. (2004, iunie 24). *Comunitățile de practică ale Shell - 12 ani de experiență* . Lucrare prezentată la EBK -- Knowledge Sharing Across Boundaries, Londra, Marea Britanie.

Brossler, P. (1999, 16 iunie). Managementul cunoștințelor la o casă de software - Un raport de progres. În F. Bomarius (Ed.), *Proceedings of the Workshop on Learning Software Organizations,* Kaiserslautern, Germania (LNCS 1756, pp. 77-83).

Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S. și Sohal, AS (2010). Înțelegerea rolurilor și responsabilităților de management al cunoștințelor: Un studiu în contextul australian. *Knowledge Management Research & Practice, 8* (1), 76-88. doi:10.1057/kmrp.2009.18

Cabrera, EF și Cabrera, A. (2005). Promovarea schimbului de cunoștințe prin practici de management al oamenilor. *International Journal of Human Resource Management, 16(5),* 720-735. doi:10.1080/09585190500083020

Ciabuschi, F. (2005). Despre sistemele IT și - partajarea cunoștințelor în companiile multinaționale: o lecție de la SiemensAG. *Knowledge Management Research & Practice* , *3* (2), 87-96. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500057

Davis, JG, Subrahmanian, E. și Westemberg, AW (2005). „Globalul" și „localul" în managementul cunoștințelor. *Journal of Knowledge Management, 9* (1), 101-112. doi:10.1108/13673270510582992

Dellow, J. (2005). Succes la centrul Ernst & Young pentru cunoștințe de afaceri: instrumente de colaborare online, manageri de cunoștințe și o cultură cooperativă. În Rao, M. (Ed.), *Instrumente și practici de management al cunoștințelor: practicienii și experții evaluează soluțiile KM* (pp. 166-174). Burlington, MA: Elsevier.

Edvardsson, IR (2008). MRU și managementul cunoștințelor. *Relații cu angajații, 30* (5), 553 - 561. doi:10.1108/01425450810888303

Falk, S. (2005). Managementul cunoștințelor la AC Cente. În Rao, M. (Ed.), *Instrumente și practici de management al cunoștințelor: practicienii și experții evaluează soluțiile KM* (pp. 77-81). Burlington, MA: Elsevier.

Franz, M., Freudenthaler, K., Kameny, M., & Schoen, S. (2002). Dezvoltarea suportului comunității de cunoștințe Sie mens. În Daven - port, TH., & Probst, GJB (eds.), *Knowledge management case book* (pp. 147-159). Chichester, Marea Britanie: John Wiley & Sons.

Gartner, T., Obermeier, H., & Ramhorst, D. (2002). Un tur ghidat la knowledgemotionTM: - cadrul de management al cunoștințelor pentru serviciile de afaceri Sie mens. În Davenport, TH., & Probst, GJB (eds.), *Knowledge management case book* (pp. 162-176). Chichester, Marea Britanie: John Wiley & Sons.

Ghicuru, P., & Tobin, PKJ (2004). Provocări întâmpinate în difuzarea cunoștințelor tacite la Eli Lilly SA. *South African Journal ofinformation Management, 6* (4), 1-11.

Ghosh, T. (2004). *Crearea de stimulente pentru partajarea cunoștințelor.* Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.

Gibbert, M., Prost, GJB și Davenport, TH. (2010). *Ocolirea capcanelor de implementare la implementarea managementului cunoștințelor: lecții învățate de la Siemens.* Comportament și Tehnologia Informației.

Gloet, M. (2006). Managementul cunoștințelor și

legăturile către HRM. *Management Research News, 29(7),* 402-413. doi:10.1108/01409170610690862

Glynn, CE (2007). *Partajarea cunoștințelor ca un activ strategic la Caterpillar* . Preluat de la http://astd2007.astd.org/PDFs/Handouts for Web/ Handouts Secured for Web 5-15 thru 5-16/W303 - Catepillar.pdf

Gorelick, C., Milton, N. și Kurt, A. (2004). *Performanță prin învățare: managementul cunoștințelor în practică* . Burlington, MA: Elsevier.

Grossman, M. (2006). O privire de ansamblu asupra abordărilor de evaluare a managementului cunoștințelor. *Journal of American Academy of Business, 8* (2), 242-247. Heisig,P.(2009).Harmonisationofknowledgemanagement - comparând 160 de cadre de KM pe tot globul. *Journal of Knowledge Management, 13(4),* 4-31. doi:10.1108/13673270910971798

Hill, CM, Cha, JM și Wagenhals, OH (2005). *Accenture: Cazul privind managementul cunoștințelor.* Bellingham, WA: Universitatea Western Washington.

Holsapple, CW (2003). Cunoașterea și ea la - tributuri. În Holsapple, CW (Ed.), *Handbook on knowledge management* (pp. 165-188). Berlin, Germania: Springer-Verlag.

Holsapple, CW și Joshi, KD (2006). Ontologie de management al cunoștințelor . În Schwartz, D. (Ed.), *Encyclopedia of knowledge management (* pp. 397-402). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/9781591405733.ch052

Junnarkar, B. și Levers, J. (2005). Hewlett-Packard dă sens managementului cunoștințelor. În Rao, M. (Ed.), *Instrumente și practici de management al cunoștințelor: practicienii și experții evaluează soluțiile KM* (pp. 197-205). Burlington, MA: Elsevier.

Kannan, G., Aulbur, W. și Hass, R. (2005). Managementul marginii cunoștințelor în practică: Tehnologia funcționează la DaimlerChrysler. În Rao, M. (Ed.), *Instrumente și practici de management al cunoștințelor: practicienii și experții evaluează soluțiile km* (pp. 137-146). Burlington, MA: Elsevier.

Kemper, P. (2008, 3-5 septembrie). *Shell Wiki: Cum o întreprindere Wikipedia facilitează o organizare mai bună în rețea.* Lucrare prezentată la Conferința I-Know Triple I, Graz, Austria.

Knowledge Street, LLC (2006). Consultanți *de cunoștințe la Hewlett-Packard* . Preluat de la http:// www.knowledgestreet.com/ Knowledge_ Street_ Report_-_ Knowledge_ Advisors_at_HP.pdf Kohlbacher, F., & Mukai, K. (2007). Comunitățile de învățare din Japonia din Hewlett-Packard consultanță și integrare: o soluție plină de provocări pentru toate. *Organizația de învățare, 14(1),* 8-20. doi:10.1108/09696470710718311

Lara, E., Andreu, R., & Sieber, A. (2002). *Un studiu de caz al managementului cunoștințelor la Cap Gemini Ernst & Young* (Rep. Teh. Nr. 302-164-6). Beds, Marea Britanie: The European Case Clearing House.

Lee, H. și Choi, B. (2003). Factori de gestionare a cunoștințelor , procese și performanță organizațională: o viziune integrativă și o examinare empirică. *Journal of Management Information Systems, 20(1),* 179-228.

Lee, J. și Valderrama, K. (2003). Construirea - unor comunități de practică de succes. *Information Outlook, 7* (5), 28-32.

Lin, L. și Kwok, L. (2006). Provocări pentru KM la Hewlett Packard din China. *KM Review, 9* (1), 20-23.

Maier, M. (2007). *Sisteme de management al cunoștințelor : Tehnologii de informare și comunicare pentru managementul cunoștințelor* (ed. a III-a). Berlin, Germania: Springer-Verlag.

Martiny, M. (1998). Managementul cunoștințelor la HP consulting. *Dinamica organizațională, 27* (2), 71-77. doi:10.1016/S0090-2616(98)90025-0

McKeen, JD și Staples, SS (2003). Managerii de margine de cunoaștere : cine sunt și ce fac. În Holsapple, CW (Ed.), *Manual de management al cunoștințelor* (pp. 21-41). Berlin, Germania: Springer-Verlag.

Meister, D. și Davenport, T (2005). *Managementul cunoștințelor la accenture.* London, ON, Canada: Universitatea din West Ontario, Ivey School of Business.

Muller, J. (2007, 27-28 august). *Schimb global de cunoștințe și bune practici în tehnologiile de construcție Siemens cu References@SBT'* . Lucrare prezentată la Conferința Internațională privind Managementul Cunoașterii, Viena, Austria.

Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H., & Swan, J. (2006). Împărtășirea cunoștințelor între proiecte: limite ale practicii de revizuire a proiectelor conduse de TIC . *Management Learning, 37(2),* 167-185. doi:10.1177/1350507606063441

Nielsen, BB, & Ciabuschi, F. (2003). Siemens ShareNet: Managementul cunoștințelor în practică . *Business Strategy Review, 14(2),* 33-40. doi:10.1111/1467-8616.00257

Oltra, V. (2005). Eficacitatea managementului cunoștințelor: Rolul MRU. *Journal of Knowledge Management, 9* (4), 70-86. doi:10.1108/13673270510610341

Paik, Y. și Choi, DY (2005). Deficiențele unui sistem global de management al cunoștințelor standardizate: Studiul de caz al accenture. *The Acad emy of Management Executive, 19* (2), 81-84. doi:10.5465/AME.2005.16963096

Pos, A., Linse, K. și Aben, M. (2005). Unilever: valorificarea comunității. *Inside Knowledge, S* (4), Puteri, V. (2004). Comunitățile virtuale de la Caterpillar promovează schimbul de cunoștințe. *T+D Magazine* , 40-45.

Reina, S. (2009, 24-25 septembrie). *Studiu de caz: PricewaterhouseCoopers lucrează cu atenție dar cuprinzătoare cu rețelele sociale.* Lucrare prezentată la Conferința de rețele sociale, Panel on Enterprise Social Networking for Innovation: Case Studies, Approaches and Tools, Londra, Marea Britanie.

Rumyantseva, M., Enkel, E., & Pos, A. (2007). Sprijinirea creșterii prin rețele de inovare în Unilever. În von Krogh, G., Back, A., & Enkel, E. (Eds.), *Knowledge networks for business growth* (p. 77-79). Berlin, Germania: Springer-Verlag. Ruth, S., Shaw, NC și Frizzel, V. (2003). Educație pentru managementul cunoștințelor: o privire de ansamblu asupra programelor de instruire. În Holsapple, CW (Ed.), *Handbook ofknowledge management* (pag. 581-603). Berlin, Germania: Springer-Verlag.

Scarso, E., Bolisani, E., & Padova, A. (2010). *Obținerea unui schimb eficient de cunoștințe prin crearea unei punți de insule de cunoștințe: lecții din cazul Ernst & Young.* Padova, Italia: Universitatea din Padova, DTG.

Scarso, E., Bolisani, E., & Padova, A. (2011). Problema complexă a măsurării performanței KM: Lecții din practică. În Vallejo-Alonso, B., Rodriguez-Castellanos, A., & Arregui-Ayastuy, G. (Eds.), *Identificarea, măsurarea și evaluarea activelor intangibile bazate pe cunoaștere: noi perspective (* pp. 208-230). Hershey, PA: IGI Global.

Scarso, E., Bolisani, E., & Salvador, L. (2009). Un cadru sistematic pentru analiza factorilor critici de succes ai comunităților de practică. *Journal of Knowledge Management, 13* (6), 431-447. doi:10.1108/13673270910997105

Spies, M., Clayton, AJ și Noormohammadian, M. (2005). Managementul cunoștințelor într-un furnizor global de servicii financiare

descentralizat: un studiu de caz cu Allianz Group. *Knowledge Management Research & Practice, 3* (1), 24-36. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500046

Tschirky, H. (2009, 4 iunie). *Avertizare pentru managementul european: este timpul inovației!* Lucrare prezentată la Congresul Trienal al Managerilor Europeni CEC, Parlamentul European, Brus sels, Belgia.

Voelpel, SC, Dous, M. și Davenport, TH (2005). Cinci pași pentru crearea unui sistem global de partajare a cunoștințelor: ShareNet de la Siemens. *The Academy of Management Executive, 19* (2), 9-23. doi:10.5465/AME.2005.16962590

Voelpel, SC, & Han, Z. (2005). Gestionarea schimbului de cunoștințe în China: cazul Siemens ShareNet. *Journal of Knowledge Management, 9* (3), 51-63. doi:10.1108/13673270510602764

Wang, CL și Ahmed, PK (2005). Lanțul valoric al cunoștințelor: o rețea pragmatică de implementare a cunoștințelor. *Handbook of Business Strategies, 6* (1), 321-326.

Wenger, E., McDermott, R. și Snyder, VM (2002). *Cultivarea comunităților de practică: un ghid pentru gestionarea cunoștințelor.* Boston, MA: Harvard Business School.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Knowledge Management (IJKM), Volumul 7, Numărul 3, editat de Murray E. Jennex, pp. 61-75, copyright 2011 de IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 54
Management și motivare:
Soluții pragmatice la exodul creierelor

Eilish McAuliffe
Universitatea din Dublin, Irlanda

Lucy Makoae
Universitatea Națională din Lesotho, Lesotho

Ogenna Manafa
Universitatea din Dublin, Irlanda

Fresier Maseko
Facultatea de Medicină, Malawi

Cameron Bowie
College of Medicine, Malawi

Mamello Moleli
Universitatea Națională din Lesotho, Lesotho și Ministerul Sănătății și Asistenței Sociale, Lesotho

David Hevey
Universitatea din Dublin, Irlanda

ABSTRACT

Este acum mai bine de un deceniu de la recunoașterea crizei resurselor umane în sănătate care există în multe țări cu venituri mici. În cursul acelui deceniu, s-a concentrat multă atenție asupra abordării factorilor „de atracție" (de exemplu, elaborarea de ghiduri internaționale voluntare de recrutare și acorduri bilaterale între țările de recrutare și sursă) și pe extinderea ofertei de profesioniști din domeniul sănătății. Bazându-ne pe cercetările efectuate în două țări din Africa subsahariană, susținem că un element critic în criza resurselor umane îl reprezintă mediile de lucru sărace din aceste țări, care nu numai că continuă să acționeze ca un puternic factor de „împingere", dar și impact asupra motivației și performanței celor care rămân în țările lor de origine. Dacă nu se concentrează atenția asupra îmbunătățirii mediilor de muncă, criza resurselor umane va continua într-un cerc vicios, care va duce la declinul în continuare a sistemelor de sănătate din țările cu venituri mici.

INTRODUCERE

S-au scris multe în ultimul deceniu despre criza forței de muncă din domeniul sănătății, care paralizează furnizarea de servicii de sănătate în multe țări cu venituri medii și mici (Hagopian, Thompson, Fordyce, Johnson & Hart, 2004; Ntuli, 2004; McAuliffe).

& MacLachlan, 2005; Padarath și colab., 2003). Țările cu venituri mari, cu salarii mari și condiții de viață atractive, atrag medici și asistenți calificați din aceste țări pentru a umple golurile din propriul bazin de resurse umane în domeniul sănătății. Emigrarea forței de muncă calificate în căutarea unor profituri mai bune ale cunoștințelor, aptitudinilor, calificărilor și competențelor epuizează capitalul uman în multe

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch054

țările în curs de dezvoltare (Lowell & Findlay, 2001). Comisia ONU pentru Comerț și Dezvoltare a estimat că fiecare profesionist african migrator reprezintă o pierdere de 184.000 USD pentru Africa (Oyowe, 1996). În timp ce țările cu venituri mici au resurse limitate pentru formarea profesioniștilor din domeniul sănătății, migrarea celor care sunt instruiți la standardele internaționale convenționale a făcut ca dependența de astfel de cadre să fie din ce în ce mai precară (McAuliffe & MacLachlan, 2005). Este larg recunoscut faptul că forța de muncă din Africa din domeniul sănătății este insuficientă și va fi o constrângere majoră în atingerea - Obiectivelor de Dezvoltare ale Mileniului (ODM) pentru reducerea sărăciei și a bolilor (JLI, 2004). Raportul Joint Learning Initiative (JLI) (2004) a indicat că densitatea scăzută a lucrătorilor din domeniul sănătății din unele țări a avut deja un impact major asupra mortalității materne și infantile. Țările africane, în special - Africa subsahariană, au o densitate foarte scăzută a forței de muncă din domeniul sănătății, agravată de mixul slab de competențe și investițiile inadecvate în formare și dezvoltare (Chen et al., 2004).

Dincolo de penuria la nivel național, - dezechilibrele în distribuțiile geografice, în special între zonele rurale și urbane, exacerba criza resurselor umane în sănătate (Dussault & Franceschini, 2006). În țările care au destui medici, distribuția geografică defectuoasă este atât de severă încât pot exista rapoarte de 1 medic la 500 de pacienți în oraș, în timp ce districtele îndepărtate suferă de un raport de 1: 100.000 de medic la pacient. Migrația profesioniștilor din domeniul sănătății dintr-o regiune geografică în alta, de la sectorul public la cel privat, din domenii de generalizare la domenii de specializare, din domenii medicale în domenii non-medicale și dintr-o țară în alta afectează capacitatea sistemului de sănătate de a menține o acoperire, acces și utilizare adecvate a serviciilor (Awases, Gbary, Nyoni & Chatora, 2004; Padarath și colab.).

Migrația lucrătorilor din domeniul sănătății este influențată de o combinație de factori care fie „împing” profesioniștii din țările sursă, fie îi „trag” într-o țară destinatară. Factorii de împingere și atragere se referă la influențe resimțite de profesioniștii din țara sursă care fie creează un impuls de a pleca, fie o atracție de a căuta de lucru într-o țară beneficiară. Un studiu OMS (1996) a sugerat că, indiferent de factorii de atracție din țările destinatare, migrația pare să apară doar dacă există factori de împingere puternici din țara sursă. Acest capitol se bazează pe cercetările efectuate în două țări din Africa subsahariană în ultimii patru ani și susține că, dacă nu se concentrează atenția asupra abordării factorilor de impuls, criza resurselor umane va continua într-un cerc vicios care va duce la o scădere suplimentară a sistemelor de sănătate și a furnizării de servicii de sănătate în țările cu venituri mici.

ÎMBUNĂTĂȚAREA MEDIULUI DE MUNCĂ

Nivelurile de remunerare au fost identificate ca fiind potențial cel mai influent factor în decizia unui lucrător din domeniul sănătății de a migra fie între sectorul public și cel privat, fie din țările cu venituri mici în țările cu venituri mai mari (Dovlo, 2002). Eforturile de abordare a crizei forței de muncă includ o remunerație sporită prin majorări salariale, alocații de locuință și alocații rurale și alte forme de stimulente financiare. Astfel de inițiative se bazează pe premisa că motivul principal al migrației este obținerea unei remunerații mai bune. Cu toate acestea, există tot mai multe dovezi că alți factori din mediul de lucru pot acționa, de asemenea, ca factori de împingere puternici. Volumul de muncă și lipsa de personal contribuie la epuizare, absenteism ridicat, stres, depresie, moral scăzut și demotivare și sunt responsabile pentru alungarea lucrătorilor din sectorul public (Sanders & Lloyd, 2005). Condițiile proaste de muncă subminează grav performanța sistemului de sănătate, zădărnind moralul și motivația personalului și contribuind direct la problemele de recrutare și reținere (Troy, Wyness & McAuliffe, 2007; OMS, 1996).

GESTIONAREA ȘI MOTIVAREA O FORȚĂ DE MUNCA DIVERSE

Deși există în mod clar nevoia de a extinde forța de muncă din domeniul sănătății în Africa sub-

sahariană, realitatea macroeconomică și fiscală cu care se confruntă regiunea prezintă o provocare semnificativă. Produsul Intern Brut Real în SSA este de așteptat să crească cu o rată medie de 5,8% pe an, iar PIB-ul real pe cap de locuitor este de așteptat să crească la 3,3% pentru toată Africa pe termen scurt. Ca urmare, creșterile cheltuielilor salariale recurente, care vor însoți orice creștere la scară mare a forței de muncă din sectorul sănătății, ar putea trebui să fie treptate pentru a fi sustenabile. Resursele interne din multe țări pot să nu fie suficiente pentru a sprijini extinderea forței de muncă din domeniul sănătății la nivelurile necesare pentru a răspunde nevoilor populației (JLI, 2004). Prin urmare, s-a sugerat că țările trebuie să se îndepărteze de producția costisitoare de profesioniști din domeniul sănătății orientați clinic pentru a se concentra în schimb pe producția mai pragmatică de lucrători din domeniul sănătății adecvate poverii lor de boală, disponibilitatea resurselor și standardele minime de îngrijire (Huddart & Picazo, 2003).

Într-adevăr, această strategie a fost deja adoptată de mai multe țări care se bazează din ce în ce mai mult pe cadre de nivel mediu, cum ar fi asistenții medicali, ofițerii clinici și asistenții medicali înscriși (care au durate mai scurte de pregătire decât medicii sau asistenții medicali autorizați), pentru a oferi îngrijire medicală (Buchan & Dal Poz, 2003). Studiul lui Dovlo (2004) a indicat că Mozambic, Kenya, Tanzania, Malawi, Uganda și Zambia au diverse cadre numite asistenți medicali, ofițeri clinici și asistente medicale care îndeplinesc sarcini medicale esențiale, în special în zonele rurale. În Malawi, clinicile de ficeri sunt o resursă majoră a sectorului sănătății; dau anestezie, ofera ingrijiri medicale si intreprind unele proceduri chirurgicale. În Tanzania și Mozambic, aproximativ 90% din operațiile cezariane sunt efectuate de furnizori de nivel mediu. Studiile recente oferă dovezi puternice pentru eficacitatea clinică (Chilopora și colab., 2007; Pereira și colab., 2007) și valoarea economică (Kruk, Pereira, Vaz, Bergstrom și Galea, 2007) a cadrelor de nivel mediu, în special în furnizarea de îngrijiri obstetricale de urgență.

Având în vedere astfel de indicatori pozitivi, este important să recrutăm, să reținem și să sprijinim aceste cadre pentru a construi capacitatea sistemelor de sănătate din țările cu venituri mici. Calificările educaționale care sunt mai puțin comercializabile la nivel internațional fac mai puțin probabil ca acest personal să migreze, cel puțin pe termen scurt (pe măsură ce țările cu venituri mari reevaluează mixul de competențe al sistemelor lor de sănătate, acest lucru se poate schimba). Convingerea că aceste cadre nu sunt capabile să comercializeze la nivel internațional a dat naștere unei anumite complezențe în managementul și motivarea acestor lucrători. Multe țări le-au introdus ca o măsură pe termen scurt, cu anticiparea că odată ce țara și-a acumulat stocul de lucrători din domeniul sănătății, aceștia nu vor mai fi necesari. Din acest motiv, s-au investit puține în dezvoltarea căilor lor de carieră, lucru care, fără îndoială, are un impact asupra motivației și relațiilor lor cu alți profesioniști din domeniul sănătății.

O serie de studii au atras atenția asupra problemelor de productivitate care decurg din -efectele demotivante ale mediului de lucru. De exemplu, Chaudhury și Hammer (2003) au raportat rezultatele vizitelor neanunțate la clinicile de sănătate din Bangladesh, care au încercat să stabilească proporția de medici care au fost prezenți la postul lor atribuit. La nivel național, au găsit o rată de absenteism de 26% în centrele de sănătate rurale, cu variații regionale considerabile. În zonele mai sărace, cu clinici cu un singur medic, aceasta se ridică la 74% absenteism. Astfel, chiar și atunci când unitățile sanitare sunt dotate, este posibil ca personalul să nu fie prezent. În Tanzania, studiile privind timpul și mișcarea au constatat că productivitatea generală în unitățile de sănătate publică este de doar 57%, doar 37% din timpul personalului alocat îngrijirii pacienților (Kurowski, Abdulla și Mills, 2003). Mai mult, competențele personalului sanitar pot fi inadecvate în ceea ce privește stabilirea unui diagnostic precis și -urmarirea unui tratament adecvat; nivelurile de abilități și amestecul de abilități pot fi inadecvate, în timp ce

aplicarea în cadrul postului poate fi, de asemenea, destul de slabă (McPake et al., 1999; Banca Mondială, 2004). Ferrinho și Lerberghe (2003) au susținut că angajații prost plătiți din serviciile de sănătate au dezvoltat o serie de „strategii de

adaptare" pentru a „compensa" sub-remunerarea lor, de exemplu, combinând munca din sectorul public cu munca privată „contra cost". Absenteismul, plățile la ghișeu pentru servicii „gratuite" și însușirea ilegală de droguri sau vânzarea de medicamente gratuite pot fi alte comportamente compensatorii de adaptare. Comportamentul prădător, sub forma clinicienilor care își folosesc autoritatea de a prescrie tratamente pacienților lor pentru a genera venituri suplimentare, dar în unele cazuri poate să nu fie justificat (de exemplu, în necesitatea unei operații cezariane), este o alta. Pacienții publici pot fi îndrumați către cabinete private în schimbul unei onorarii de referință și împărțirea onorariului în care specialistul împarte onorariul cu persoana care trimite trimitere sunt alte exemple (Ferrinho & Lerberghe, 2003). Indiferent de moralitatea acestor așa-numite „strategii de coping", ele demonstrează că atunci când echitatea este zădărnicită, lucrătorii din domeniul sănătății vor găsi modalități de a compensa, nu doar financiar, ci și poate în ceea ce privește păstrarea sentimentului de valoare de sine.

Această complexitate a problemelor care influențează motivația , performanța, productivitatea și reținerea a fost punctul central al resurselor noastre umane pentru cercetarea în domeniul sănătății în ultimii patru ani. Acest capitol utilizează datele noastre de cercetare din două țări din Africa sub-sahariană pentru a examina percepțiile lucrătorilor din domeniul sănătății despre mediul lor de muncă, inclusiv relațiile lor cu managerii și colegii de muncă. Datele din sondaje și focus grupuri cu lucrători din domeniul sănătății demonstrează impactul mediului de lucru asupra nivelurilor de epuizare, demotivare și reținere.

CONTEXTUL CERCETĂRII

Două țări din Africa subsahariană, Malawi și Lesotho, au fost selectate în care să exploreze aceste probleme. Malawi este una dintre cele mai sărace țări din regiune și are indicatori de sănătate slabi. Speranța de viață a scăzut în ultimul deceniu la 42 de ani și a fost atribuită HIV/SIDA. Rata mortalității materne este de 1.800 la 100.000 de născuți vii, în timp ce rata mortalității infantile este de 92,1 la 1.000 de născuți vii. Ministerul Sănătății este principalul furnizor, furnizând 60% din toate serviciile formale de sănătate. Asociația Creștină de Sănătate din Malawi (CHAM), care funcționează pe o bază non-profit, oferă aproximativ 37% din toate serviciile. Alți furnizori includ atât private pentru profit, cât și private non-profit, administrația locală, serviciile de sănătate militare și de poliție și clinici mici care oferă îngrijire angajaților companiei și familiilor acestora (Muula și Maseko, 2006).

Două rapoarte oferă o analiză detaliată a sănătății, nutriției și populației (HNP) din Malawi. Primul raport *Resurse umane în sectorul sănătății: către o soluție* (Guvernul Malawi, 2004) analizează performanța sectorului de sănătate al țării în termeni de rezultate, comportamentul și cunoștințele în materie de sănătate a gospodăriilor, utilizarea serviciilor și sistemul de furnizare a serviciilor. Al doilea raport, intitulat *Resurse umane și finanțare pentru sănătate în Malawi: probleme și opțiuni (* Guvernul Malawi, 2006) propune o serie de opțiuni de politică pentru a aborda problemele din sector. Factorii importanți care reiese din aceste rapoarte sunt:

- Starea de sănătate a locuitorilor din Malawi continuă să fie în general precară, iar Obiectivele de dezvoltare ale mileniului (MDG) în domeniul sănătății vor fi dificil de atins în ritmul actual de progres.
- Cunoștințele gospodăriilor despre sănătate și prevenirea bolilor sunt în general ridicate, dar utilizarea rămâne scăzută pentru multe intervenții cheie în domeniul sănătății.
- Factorii comportamentali și culturali continuă să împiedice bunele practici de sănătate și căutarea de îngrijire.
- Performanța puternică în unele programe de sănătate este tulburată de performanța slăbită în altele.
- Constrângerile severe de aprovizionare atât pentru serviciile de sănătate din clinică, cât și pentru cele comunitare au diminuat utilizarea acestora.
- Acoperirea serviciilor a crescut pentru unele intervenții, dar calitatea rămâne variabilă.
- Într-o eră a inițiativelor globale de sănătate, unele probleme critice de sănătate riscă să

fie neglijate.

- Variațiile geografice, socioeconomice și de gen ale stării de sănătate și ale accesului la servicii sunt considerabile.
- Sectorul privat devine un furnizor important de servicii și atrage un număr tot mai mare de malawieni, inclusiv cei săraci.

Problema resurselor umane din Malawi este clar recunoscută ca o situație de criză. Rata totală a locurilor de muncă vacante a rămas constantă (46%), în ciuda unei creșteri mari a numărului de posturi ocupate în ultimii patru ani (Guvernul Malawi, 2007). Creșterea posturilor ocupate este reflectată de o creștere de 3.147 de posturi stabilite în 2005; rata de uzură a atins un maxim istoric în 2005, cu 491, aproape jumătate (214) fiind cauzate de deces - multe dintre acestea legate de SIDA (Guvernul Malawi, 2007). Există puțini medici și asistenți complet pregătiți. Nouăzeci și cinci la sută din munca medicală în Malawi este efectuată de ofițeri clinici. Sunt patru raioane care nu au medici. În unele locuri, asistenții medicali desfășoară munca de asistenți medicali, iar cea mai mare parte a activității de asistentă medicală este efectuată de asistente medicale înscrise, mai degrabă decât înregistrate (Muula & Maseko, 2006).

A doua țară selectată a fost Lesotho. Le Sotho este o țară mică cu o suprafață de 30.355 km ^{2} cu o populație de 1,8 milioane, fără ieșire la mare și închis în Africa de Sud și constând din trei regiuni geografice distincte. Țara este muntoasă și mai mult de 80% din țară se află la 1.800 km deasupra nivelului mării. Acest lucru prezintă o topografie dificilă și ierni sezoniere severe care reprezintă o provocare pentru furnizarea serviciilor de sănătate.

Lesotho este o țară săracă în resurse, cu un procent mare din populație (76,2%) locuind în zonele rurale unde sărăcia este cea mai răspândită. Țara depinde din punct de vedere economic în principal de agricultura de subzistență, de producție și de remitențele de la forța de muncă migrantă din minele din Africa de Sud. Nivelul sărăciei este ridicat și 50,2% din populație trăiește cu mai puțin de 1 dolar pe zi. HIV/SIDA și tuberculoza (TB) rămân principalele provocări în dezvoltarea umană și economică a țării. Lesotho are a treia cea mai mare prevalență HIV din lume, a patra cea mai mare incidență a tuberculozei și o problemă în creștere a tuberculozei multi-rezistente la medicamente (MDR-TB) (OMS, 2007).

Serviciile de sănătate publică și de asistență socială sunt administrate de Ministerul Sănătății și Asistenței Sociale (MOHSW). Pe lângă propria infrastructură publică a serviciilor de sănătate, Guvernul din Lesotho (GOL) subvenționează și furnizarea de servicii de sănătate furnizate de Asociația Creștină a Sănătății din Lesotho (CHAL) și un număr limitat de organizații neguvernamentale (ONG-uri). CHAL oferă aproximativ o treime din asistența medicală a țării printr-o rețea de opt spitale cu zone de servicii de sănătate (HSA) și 73 de centre de sănătate.

O anchetă demografică și de sănătate realizată în 2004 (Guvernul Lesotho, 2004a) oferă statistici de sănătate pentru țară și evidențiază problemele continue cu îmbunătățirea sănătății materne și a copilăriei. Mortalitatea infantilă este mare în Lesotho (ratele duble față de Africa de Sud vecină). Unul din nouă copii Basotho (termenul pentru o persoană cu naționalitate Lesotho) moare înainte de a împlini a cincea aniversare. Supraviețuirea în copilărie nu s-a îmbunătățit în ultimii ani. Pentru perioada de 10 ani înainte de DHS 2004, pentru fiecare 100.000 de născuți vii, 762 de femei au murit din cauze materne. Prevalența HIV este de 23,2% pentru întreaga țară, cu 26% pentru femei și 19% pentru bărbați. Tuberculoza este, de asemenea, o problemă majoră de sănătate publică în țară, cu aproximativ 696 de pacienți TB la 100.000 de locuitori (OMS, 2007).

Există aproximativ 8.600 de angajați care lucrează în sectorul sănătății în Lesotho, excluzând vindecătorii tradiționali și însoțitoarele tradiționale de naștere. Dintre acest personal, doar 44%, sau aproximativ 3.790, sunt angajați în sectorul formal de sănătate operat de GOL, CHAL, alte ONG-uri și sectorul privat cu scop profit. Restul și majoritatea lucrează în sectorul informal al sănătății și includ aproximativ 4800 de lucrători comunitari din domeniul sănătății (Guvernul Lesotho, 2004b).

Recensământul de personal efectuat pentru Evaluarea Nevoilor de Resurse Umane arată că 75% dintre angajații din sectorul formal de sănătate enumerați sunt angajați de MSS, 22% de

CHAL, iar restul de 3% de alte ONG-uri și sectorul privat cu scop lucrativ (Guvernul Lesotho, 2004b).

Deși peste 60% din asistența medicală din Lesotho este furnizată la nivel de îngrijire primară, mai puțin de 20% din oferta de muncă din sectorul formal funcționează la acest nivel. Cea mai mare pondere din oferta totală de forță de muncă din sectorul sănătății (46%) este angajată la nivelul serviciilor secundare, în timp ce încă 24% este angajată la nivelul de îngrijire terțiară. Restul de 10% sunt angajați în celelalte instituții de sprijin, inclusiv în Ministerul Sănătății și Asistenței Sociale și în instituțiile de învățământ.

Criza resurselor umane de sănătate din Lesotho este semnificativă. Statisticile de sănătate ale MOHSW indică că, în 2002, Lesotho avea 123 de medici, 623 de asistente medicale profesioniste și 562 de asistenți medicali. S-a înregistrat o scădere marcată a numărului de medici și asistenți medicali profesioniști din cauza emigrării, în timp ce s-a înregistrat o creștere semnificativă a cadrelor de asistenți medicali. În 2004, existau 89 de medici în toată țara, iar 80% dintre aceștia erau străini din alte țări africane, cei mai mulți dintre aceștia așteptând certificarea în Africa de Sud, unde pot obține locuri de muncă mai bine plătite (Schwabe, McGrath & Lerotholi, 2004). Din cauza penuriei de medici, alte cadre de lucrători sanitari, în special asistente medicale, sunt foarte valoroase în acordarea asistenței medicale în țară. Dar și asistentele medicale sunt puține : din 1994 până în 2004 numărul de asistenți medicali angajați a scăzut cu 15%. Doar șase din cele 171 de centre de sănătate din țară au personalul minim necesar (Guvernul Lesotho, 2007). În mai 2007, 54% din posturile de asistent medical profesionist din centrele de sănătate erau vacante. Acest lucru a lăsat asistenții de îngrijire calificați, care primesc doar doi ani de pregătire, să suporte o mare parte din povara muncii clinice. La povara actuală a bolii, se preconizează că va fi necesar să se tripleze oferta actuală de medici. Cerința minimă proiectată este de 255 de ofițeri medicali și 17 specialiști . Acest lucru va asigura că acoperirea din Lesotho este aliniată cu o acoperire comparabilă pentru alte țări din Africa sub-sahariană, la aproximativ 12 medici la 100.000 de locuitori.

Distribuția personalului din sectorul sănătății este, de asemenea, problematică, deoarece regiunea Centru, cu mai multe zone urbane, are rate de personal mult mai mari decât regiunile de Nord sau de Sud. În timp ce Regiunea Centru are 2,04 personal la 1.000 de locuitori, Regiunea Nord are doar 1,33, iar Regiunea Sud doar 1,13. În plus, Sudul este deservit de mai puțin de 25% din personalul de îngrijire primară, chiar dacă 29% din populație locuiește acolo și este cea mai dependentă de serviciile de îngrijire primară. Sectorul sănătății este puternic dependent de asistenți medicali, în special în unitățile CHAL.

Metodologia cercetării

Studiază Populația

Au fost eșantionate în mod intenționat trei districte, câte unul din fiecare dintre cele trei regiuni administrative din Malawi și un total de 34 de unități de sănătate au fost vizitate de echipa de cercetare. În Lesotho, au fost selectate două districte din fiecare dintre regiunile administrative ale țării, oferind un total de 6 districte în care au fost vizitate 36 de unități de sănătate. Eșantionul este format din cei care au fost dispuși să participe la momentul în care colectorii de date au vizitat unitățile. Chestionarele au fost completate de 153 de angajați în Malawi și 407 de angajați în Lesotho. În plus, împreună cu echipa de conducere a spitalului, reprezentanți ai diferitelor cadre de lucrători din domeniul sănătății au fost selectați pentru a participa la discuțiile focus-grup (FGD). Aprobarea etică pentru acest studiu a fost obținută de la Comitetul de etică al Colegiului de Medicină din Malawi și de la Comitetul de etică al Ministerului Sănătății și Asistenței Sociale din Lesotho.

Colectarea datelor

Participanții au completat sondaje care au măsurat percepțiile asupra mediului de lucru, epuizarea, satisfacția în muncă și promovarea. Chestionarul a fost testat pilot în două raioane cu 20 de lucrători sanitari de cadre diferite în fiecare țară. Respondenții au fost rugați să completeze

chestionarul cu cercetătorul prezent pentru a oferi îndrumări și clarificări acolo unde este necesar.

Instrumente

Healthcare Providers Work Index (HPWI) este o adaptare a Revised Nursing Work Index (NWI-R) dezvoltat de Aiken și colegii ei (Aiken & Patrician, 2000; Aiken, Sochalski & Lake, 1997). NWI-R inițial conținea 55 din cele 65 de articole originale NWI. Analiza ulterioară a condus la dezvoltarea unei versiuni mai scurte, cu 15 articole, cu articolele fiind clasificate în trei subscale; autonomie, control asupra cadrului de practică și relațiile asistent-medic (Kramner & Hafner, 1989). Aceste scale au fost folosite aproape exclusiv pentru a măsura mediul de lucru al personalului medical (Aiken et al., 1997). În acest studiu, am adaptat versiunea cu 15 articole pentru a fi utilizată cu toți furnizorii de servicii medicale. Detaliile analizei și adaptării instrumentului sunt publicate în altă parte (McAuliffe et al., 2009).

Maslach Burnout Inventory (MBI), compus din trei subscale care măsoară realizările personale, epuizarea emoțională și depersonalizarea (un răspuns nesimțit și impersonal față de destinatarii îngrijirii) a fost folosit pentru a măsura epuizarea. Răspunsurile sunt date pe o scară de 6 puncte, cu scoruri mai mari la epuizarea emoțională și depersonalizare și scoruri mai mici la realizarea personală reprezentând mai mare epuizare. MBI este chestionarul standard de aur în acest domeniu, a fost citat în peste 1.000 de studii și a fost utilizat anterior cu medici și asistente din Africa, și în special în Malawi. Au fost raportați coeficienți puternici de fiabilitate pentru fiecare dintre subscalele din Africa (Maslach & Jackson, 1993).

Satisfacția în muncă a fost explorată prin mai mulți itemi cu răspunsuri scalate. Niciuna dintre scalele de satisfacție în muncă din literatura existentă nu a fost pe deplin relevantă și adecvată pentru contextul acestei cercetări, deoarece, pe lângă satisfacția profesională, am dorit să analizăm și intențiile de a pleca și am perceput probabilitatea de a obține o altă poziție. Itemii au fost identificați din (1) chestionare existente , (2) o revizuire a literaturii relevante și (3) sugestii din partea unui grup de cercetători și factori de decizie cu experiență în domeniu. Întrebările urmau să fie descriptive ale contextului particular al cercetării, nu să fie aditive.

SCALARE: NU DOAR NUMERE

O problemă critică pentru multe sisteme de sănătate din țările cu venituri mici este că țările cu venituri mari își atrag cei mai experimentați lucrători din domeniul sănătății. Cu toate acestea, concentrarea cercetării și raportării asupra crizei resurselor umane a fost în mare măsură pe numărul de lucrători medicali necesari (Hagopian și colab., 2004; Padarath și colab. 2003; Wyss, Moto, Yemadji & Kurowski, 2002). De asemenea, răspunsul la nivel de țară s-a concentrat exclusiv pe un număr tot mai mare de medici și asistenți medicali, cu puțină atenție la locul în care apar decalajele în sistemele lor de sănătate și ce tipuri specifice de expertiză ar putea fi necesare pentru a satisface cererea. Majoritatea țărilor au abordat deficitul prin creșterea producției de la

colegiile lor de formare. Impactul acestei strategii este resimțit abia acum în sistemele lor de sănătate, deoarece acestea devin suprapopulate cu absolvenți noi, tineri, cu puțină experiență. Figura 1, care prezintă profilurile de vârstă ale celor 560 de respondenți la sondajele noastre, evidențiază acest lucru cu cel mai mare număr de angajați în categoria de vârstă 26-30 de ani și o scădere treptată a numărului de personal în categoriile de vârstă mai înaintate . Există o ușoară creștere a categoriei de vârstă 51-55 de ani, care poate fi explicată de inițiativele din ambele țări care vizează aducerea asistenților medicali care s-au pensionat sau au demisionat înapoi în forța de muncă. Lipsa profesioniștilor din domeniul sănătății cu experiență ridică îngrijorări cu privire la supravegherea clinică și, în cele din urmă, la calitatea îngrijirii. Răspunsul unui tânăr absolvent de medicină din Malawi (văzând acest grafic) a fost: „Acest lucru mă sperie ca medic nou calificat – la care mă voi adresa pentru sfat atunci când am cazuri complicate".

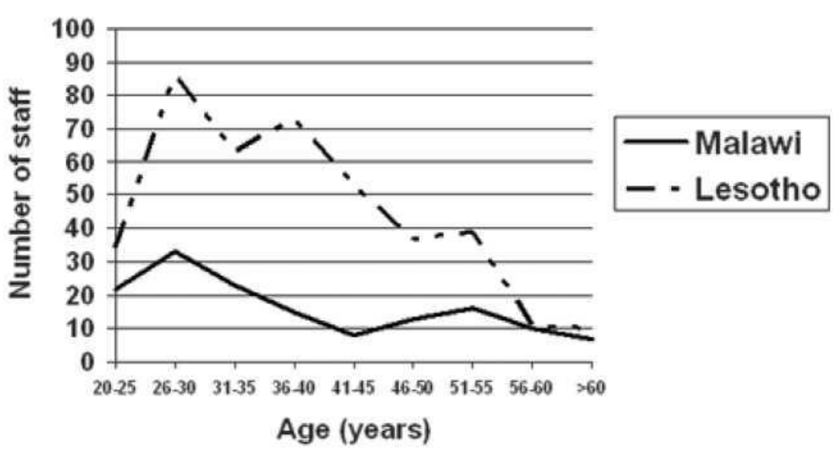
Mulți dintre lucrătorii din domeniul sănătății care au luat parte la cercetarea noastră atât în Malawi, cât și în Lesotho și-au exprimat, de asemenea, îngrijorarea cu privire la lipsa unei supravegheri adecvate și a feedback-ului asupra performanței lor. Un profesionist din domeniul sănătății din Lesotho și-a exprimat frustrarea cu privire la prioritatea altor îndatoriri față de supraveghere și implicațiile acestui lucru: *cineva ajunge să nu facă dreptate oamenilor pe care ar trebui să îi supravegheze; ajung să facă lucruri pentru că trebuie să le facă și trebuie să abordeze probleme fără a fi sincer îndrumați și supravegheați. În ceea ce privește leadershipul, uiți ca lider că joci multe roluri pentru oamenii pe care îi conduci; nu le porunci doar să facă 1, 2, 3, dar ar trebui să-i ghidezi și să-i monitorizezi, precum și să ai grijă de problemele lor personale. Când le uiți; asta înseamnă că le vei pierde pentru că nu le vei gestiona în așa fel încât să simtă că faci parte din ei; ei simt că de fapt nu îi apreciezi, iar asta îi de-motivează.*

O altă persoană a simțit că supravegherea este ceva care se întâmplă doar atunci când faci o greșeală.

Cred că oamenii care ar trebui să ne supravegheze nu prea sunt interesați de asta; vei vedea un manager doar atunci când există o problemă în departamentul tău. În circumstanțe normale, ei nu vin, dar odată ce apare o problemă, ei vor veni și te vor asupri de ce nu ai făcut asta și asta.

Această supraveghere a fost inadecvată și, în unele cazuri, inexistentă a fost o viziune larg răspândită. Acest lucru nu numai că are ca rezultat asumarea riscurilor și o posibilă reducere a calității îngrijirii, dar are și efectul de demotivare a personalului. Personalul care lucrează izolat în medii cu resurse sărace, care nu primește feedback cu privire la performanța lor și

Figure 1. Age profile of staff surveyed in health facilities



nu are oportunitatea de a discuta clinic despre cazurile lor, este deosebit de vulnerabil să devină demotivat. Un cadru care pare să personifice această problemă este ofițerii clinici care oferă cea mai mare parte a îngrijirilor medicale în sistemul de sănătate din Malawi. Sunt descriși ca fiind cruciali pentru funcționarea sistemului de sănătate, dar există o percepție larg răspândită că au fost instruiți până la un nivel în care sunt folositori și apoi abandonați. Ei lucrează într-un mediu stresant, adesea nesupravegheați și dincolo de domeniul lor de practică, fără nicio speranță de a-și schimba situația personală sau profesională (Bradley & McAuliffe, 2009). Sistemul actual îi obligă fie să stagneze, fie să părăsească practica clinică. Ofițerii clinici înșiși și-au raportat lipsa de motivație, iar personalul care este prins în capcană este puțin probabil să ofere cele mai bune servicii (Martineau, Lehmann, Matwa, Kathyola & Storey, 2006).

Planurile de creștere a rezultatelor colegiilor de formare profesională în domeniul sănătății din Malawi și Lesotho vor exacerba cu siguranță problema capacității și expertizei inadecvate pentru supraveghere. Dacă nu se rezolvă această problemă, creșterea producției de lucrători din domeniul sănătății este probabil ca acești absolvenți să ofere îngrijire necorespunzătoare și fie să devină demotivați și neproductivi și/sau să-și părăsească posturile într-o perioadă scurtă de timp.

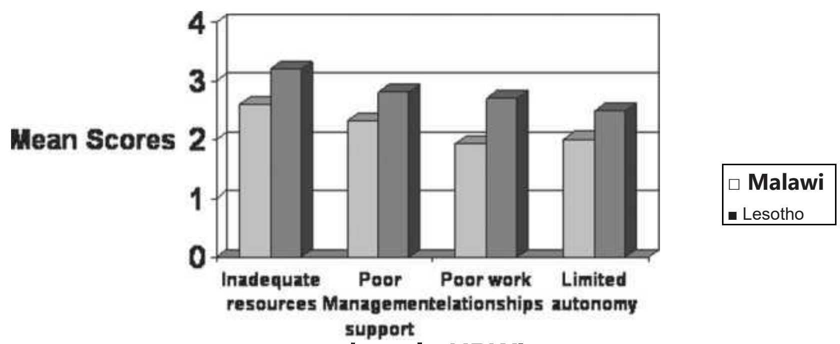
MEDIUL DE MUNCĂ

Rolul atributelor organizaționale (cum ar fi autonomia practicii, relațiile la locul de muncă, disponibilitatea resurselor) ale mediului de lucru devine din ce în ce mai important pentru a se asigura că nivelurile adecvate de personal pot fi menținute în țările cu venituri mari, în special în perioadele de deficit (Slater & McCormack, 2007). Mai multe studii au arătat legătura dintre aceste atribute organizaționale și satisfacția la locul de muncă, (Aiken & Fagin, 1997; Gleason-Scott, Sochalski, & Aiken, 1999; Upenieks, 2002) burnout (Aiken & Sloane, 1997), retenția și recrutarea (Kramner1989; Sloane, 1997); McCormack, 2007), mortalitate scăzută și personal mai sănătos (Aiken și colab., 1997). Se știe puțin despre valoarea predictivă a acelorași trăsături organizaționale în medii cu venituri mici sau cu resurse sărace. Îmbunătățirea înțelegerii noastre a rolului pe care îl joacă astfel de atribute în satisfacția, motivația și performanța lucrătorilor din domeniul sănătății din țările cu venituri mici este esențială pentru îmbunătățirea strategiilor de reținere în aceste setări cu resurse sărace.

Pentru a măsura mediul de lucru, am folosit Healthcare Providers Work Index (HPWI) (McAuliffe și colab., 2009), o adaptare a Revised Nursing Work Index (NWI-R) dezvoltat de Aiken și colegii ei (Aiken & Patrician, 2000; Aiken, et al., 1997) din Indexul de lucru Nursing & Nursing (WI-N) 1997). McAuliffe și colab. (2009) au adaptat scala de 15 itemi NWI-R (folosită anterior doar cu asistentele medicale) pentru a fi utilizate cu o gamă mai largă de profesioniști din domeniul sănătății și au identificat patru subscale distincte; resurse adecvate, sprijin managerial, relații de muncă și autonomie/control asupra practicii. Această scară Likert în patru puncte variază de la puternic de acord (1) la puternic dezacord (4); prin urmare, valorile mai mari indică percepții mai negative pe fiecare dintre subscale.

Figura 2 prezintă scorurile medii la fiecare dintre cele patru subscale pentru lucrătorii din domeniul sănătății din Lesotho și Malawi. Resursele inadecvate și sprijinul managerial au fost cele mai problematice în mediile de lucru. Mijloacele sugerează, de asemenea, un acord mai puțin decât deplin cu privire la prezența unor bune relații de lucru și a controlului asupra practicii, dar mai mult personal este de acord că acești factori sunt prezenți decât primii doi factori. Percepțiile asupra mediului de lucru sunt semnificativ mai negative în Lesotho. O explicație pentru aceasta este că personalul care a luat parte la cercetarea noastră în Lesotho a inclus

Figura 2. Scorurile medii ale profesioniștilor din domeniul sănătății la indicele de muncă (HPWI)
**Notă: scorurile mai mari indică percepții mai negative*

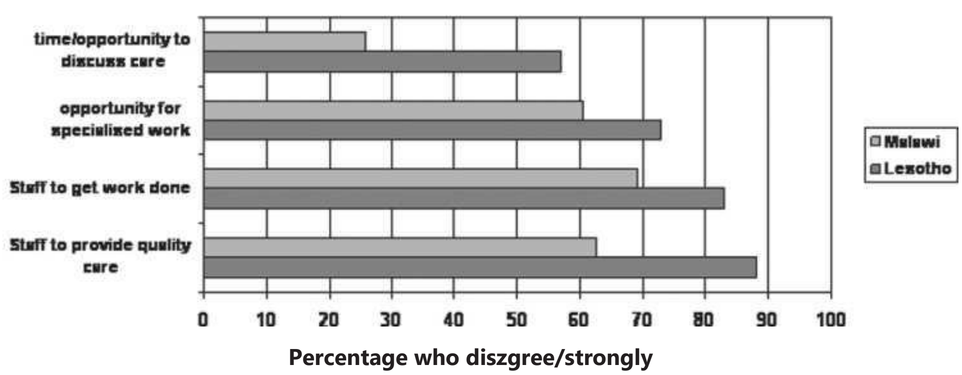


mai mult personal cu niveluri mai ridicate de calificare și, prin urmare, este posibil să fi avut așteptări mai mari de la mediul lor de lucru.

Explorând percepțiile cu privire la resursele mai în profunzime (vezi Figura 3) arată că personalul Basotho (termenul folosit pentru persoanele cu naționalitate din Lesotho) este mult mai probabil să nu fie de acord că are personal adecvat pentru (a) să-și desfășoare munca și (b) să facă o muncă de calitate, mai mult de 80% indicând că aceste resurse nu sunt prezente în mediul lor de lucru .

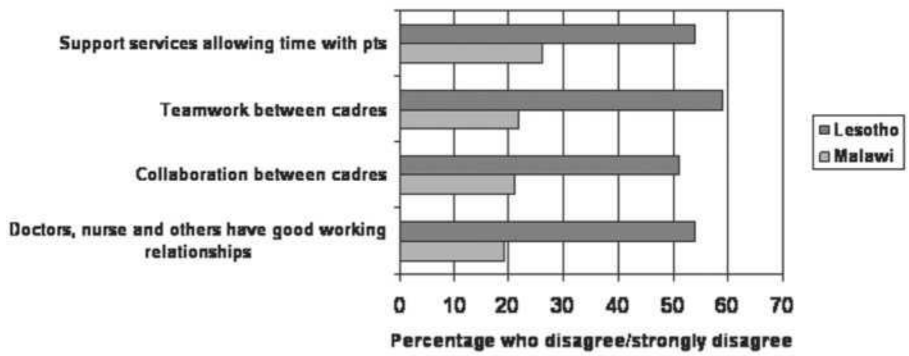
Celălalt aspect al mediului de lucru care diferă foarte mult în cele două țări sunt relațiile la locul de muncă. Figura 4 arată că între 50 și 60% dintre sunt bune relații de lucru între diferitele cadre și nu cred că munca în echipă sau colaborarea între cadre este o caracteristică a locurilor lor de muncă. Prin contrast, o proporție mult mai mică (aproximativ 20%) dintre malawieni nu sunt de acord cu aceste afirmații. Acest lucru ar sugera că percepțiile asupra mediului de lucru în general sunt mult mai negative în Lesotho. Interesant este că în studiile noastre anterioare din Malawi (McAu liffe et al., 2009) am constatat că cadrele medicale aveau percepții mai negative cu privire la relațiile lor la locul de muncă decât cadrele de asistență medicală. Asemenea percepții negative despre mediul de muncă pot avea un impact asupra capacității de a lucra la maximum.

Figure 3. Health professionals' work index: Availability of resources subscale



lucrătorii medicali din Basotho nu sunt de acord că există

Figure 4. Health professionals' work index: workplace relationships subscale



BURNOUT ȘI DEMOTIVARE

Mediile de lucru cu resurse inadecvate pot duce, de-a lungul timpului, la sentimente de epuizare și demotivare în rândul personalului. O componentă importantă a cercetării noastre a fost evaluarea gradului în care burnout-ul a fost o problemă pentru personalul din cele două țări . Tabelul 1 arată procentul de personal din fiecare țară cu scoruri mari, medii și scăzute pe scara Maslach Burnout Inventory. Ambele țări au o mare parte din eșantion cu scoruri ridicate la epuizarea emoțională și slabe la realizarea personală . Reflectând percepțiile despre mediile lor de muncă, forța de muncă din Lesotho are un număr semnificativ mai mare de angajați care obțin scoruri ridicate la epuizarea emoțională. Scorurile neașteptat de scăzute la depersonalizare în ambele țări sunt greu de explicat, deși ar putea fi

Tabelul 1. Gradul de burnout experimentat de lucrătorii din domeniul sănătății (exprimat ca % din personal pentru fiecare scor)

		Ridicat	Mediu	Scăzut
Epuizare emoțională	**Lesotho**	42,1%	29,3%	28,6%
	Malawi	31%	35	34%
Depersonalizare	**Lesotho**	14,2%	13,7%	72,1%
	Malawi	5%	18%	77%
Realizare personală	**Lesotho**	28,7%	26,4%	44,9%
	Malawi	27%	28%	45%

indicativ al unei strategii unice de adaptare în rândul lucrătorilor din domeniul sănătății din aceste medii cu resurse sărace.

Corelațiile Pearson (valorile r) au arătat că cele patru subscale din HPWI sunt semnificativ legate de sentimentele de depersonalizare și de epuizare emoțională. Cei care cred că mediile lor de lucru nu au resurse adecvate ($r = 0,414$) cu un management defectuos ($r = 0,390$), lipsă de bune relații de lucru ($r = 0,370$) și control asupra practicii ($r = 0,334$) sunt, de asemenea, mai probabil să fie epuizați emoțional ($p<0,01$). În mod similar, scorurile de pe scara de personalizare au arătat corelații pozitive semnificative ($p<0,01$) cu percepția unor medii cu resurse inadecvate ($r=0,235$), management defectuos ($r=0,207$), lipsa unor relații bune de lucru ($r=0,255$) și control asupra practicii ($r=0,264$).

Managerii pe care i-am intervievat au recunoscut că volumul de muncă din cadrul unităților lor este destul de mare pentru majoritatea cadrelor de lucrători din domeniul sănătății și că numărul de personal nu este adecvat pentru volumul de muncă (Manafa et al., 2009). Majoritatea lucrătorilor din domeniul sănătății, în special asistentele, sunt suprasolicitați. Ei recunosc că acest lucru le afectează atitudinile și reținerea, așa cum este ilustrat în următorul citat din datele noastre de focus grup:

...dar volumul de muncă este prea mare pentru că acum majoritatea au dispărut. De exemplu, în Secția 6, aveți aproximativ 60 de pacienți și doar 2 asistente - nu ar trebui să fie așa; nu trebuie asteptat ca 2 asistente sa acorde ingrijire la 60 de pacienti - de aceea spun ca sunt suprasolicitati; și ajungeți cu atitudini negative, probabil din cauza epuizării; nu este de mirare că pleacă.

INSATISFACȚIA ȘI ATTRIȚIA LOCURILOR

Relația strânsă dintre epuizarea emoțională și gândurile despre părăsirea locului de muncă (evident în citatul de mai sus) a fost confirmată de răspunsurile lucrătorilor din domeniul sănătății la întrebările noastre despre satisfacția în muncă și intențiile de angajare. În primul rând, pentru a ne înțelege modul în care lucrătorii din domeniul sănătății își percep locurile de muncă, am întrebat dacă ar recomanda jobul lor unui prieten sau membru al familiei. În Malawi, 30% au spus că nu și-ar recomanda locurile de muncă, 48% au spus da, dar cu unele rezerve și doar 20% au spus da fără rezerve. În Lesotho, 44% au spus că nu și-ar recomanda locurile de muncă familiei sau prietenilor, 36% au spus da, dar cu unele rezerve și doar 20% au spus da fără rezerve.

Satisfacția în muncă a fost explorată prin mai mulți itemi cu răspunsuri scalate. Aproximativ o treime dintre lucrătorii din domeniul sănătății din Basotho și un sfert din malawieni au indicat că sunt nemulțumiți de locurile lor de muncă. Proporția mai mare de personal nemulțumit din Lesotho este în concordanță cu celelalte constatări ale noastre și sugerează că există o legătură între mediul de lucru și insatisfacția la locul de muncă . Într-adevăr, a apărut o corelație negativă semnificativă între relațiile de muncă proaste ($r= -0,261$), management defectuos ($r= -0,195$), resurse inadecvate ($r= -0,177$), controlul asupra practicii ($r= -0,209$) și satisfacția cu locul de muncă ($p<0,05$). Acest lucru oferă dovezi că mediile nefavorabile de lucru sunt asociate cu insatisfacția în muncă. Faptul că profesioniștii din domeniul sănătății își recomandă cariera altora pare să fie, de asemenea, influențat de percepția lor asupra mediului de lucru. Nu este surprinzător, cu cât sunt mai nemulțumiți de mediul lor de lucru, cu atât este mai puțin probabil să-și recomande locurile de muncă altora.

Pentru a stabili dacă astfel de niveluri ridicate de nemulțumire ar putea avea un impact asupra reținerii, am întrebat, de asemenea, personalul dacă (a) s-au gândit să își părăsească locul de muncă actual și (b) și-au făcut vreun plan de plecare. În Lesotho, 44% dintre respondenți au spus că s-au gândit serios să părăsească spitalul sau clinica unde lucrează în prezent și mai mult de jumătate dintre respondenți au spus că caută în mod activ un alt loc de muncă. În Malawi, aproape un sfert din eșantion au declarat că este foarte probabil să-și părăsească locul de muncă în următorul an, iar 11% au spus că intenționează să plece în următoarele șase luni. Următorul citat de la un asistent medical din Malawi indică - extremele pe care acești profesioniști din domeniul sănătății sunt pregătiți să le tolereze, renunțând la profesia sa pentru a amenaja un stand de piață:

Consider să părăsesc această slujbă zilnic, mai - ales după ce fostul nostru DHO (DistrictHealth Officer) a plecat. M-am gândit chiar să mă duc să vând în piață.

O asistentă medicală și un ofițer clinic ilustrează încercările lor de a-și asigura o poziție în sectorul privat și, respectiv, articulează beneficiile sectorului privat față de cel public.

Starea aici nu este o alegere, ci din cauza circumstanțelor. Am aplicat la ONG-uri (organizații non-guvernamentale), dar nu mi s-a oferit niciun post

Odată ce îmi termin stagiul, voi lăsa serviciul public în seama ONG-ului. Colegii mei din ONG câștigă 80.000 de milioane de euro pe lună, în timp ce eu câștig 21.000 de milioane de euro pe lună. Deși am șanse mai mari de a-mi continua educația în sectorul public, pot totuși să fac același lucru cu ONG-ul economisind mai mult de jumătate din salariu timp de 2 ani. La fel a făcut și colegul meu și s-a întors la universitate, în timp ce colegii săi din sectorul public încă așteaptă rândul lor să fie pregătiți de la MS.

Lucrătorii din domeniul sănătății care au raportat un management defectuos , relații de muncă inadecvate și lipsa de control asupra practicii au mai multe șanse să raporteze nemulțumiri legate de sarcinile curente, s-au gândit să-și părăsească locurile de muncă sau - caută în mod activ un alt loc de muncă.

Implicații pentru „Exodul creierelor”

Am afirmat mai devreme în acest capitol că rolul atributelor organizaționale sau al mediului de lucru devine din ce în ce mai important pentru a asigura menținerea unor niveluri adecvate de personal în țările cu venituri mari, în special în perioadele de deficit (Slater & McCormick, 2007). Studiile noastre din ultimii patru ani în Malawi și Lesotho au arătat că aceste atribute sunt la fel de importante în țările cu venituri mici și ar putea fi o componentă cheie în stoparea exodului creierelor. Cu toate acestea, ei primesc puțină atenție. Interviurile noastre cu oficiali și manageri din domeniul sănătății din ambele țări oferă dovezi că aproape toate inițiativele care vizează reținerea lucrătorilor din domeniul sănătății din aceste țări implică stimulente monetare. Acestea variază de la creșteri salariale, la indemnizații pentru locuitori, postări rurale, locuințe, transport sau electricitate. În timp ce recunoaștem că salariile sunt scăzute și trebuie crescute, argumentul nostru este că *doar o plată mai bună* nu va opri exodul creierelor. Într-adevăr, dovezile anecdotice din Malawi, unde salariile lucrătorilor din domeniul sănătății au crescut cu 50% la începutul anului 2005, indică faptul că această măsură a avut un efect redus asupra ratelor generale de locuri de muncă neocupate de acolo.

Cercetările noastre au arătat că managementul resurselor umane este insuficient dezvoltat și - alimentat în multe țări din Africa sub-sahariană. Nu este deloc surprinzător atunci că dezvoltarea profesională continuă și planificarea carierei sunt în cel mai bun caz *ad-hoc* și în cel mai rău caz complet absente de la locul de muncă. Acest lucru este valabil mai ales în cazul cadrelor de nivel mediu, după cum reiese din frustrările exprimate în unele dintre citatele incluse în acest capitol. Planificarea slabă a forței de muncă, nevoile de sănătate din ce în ce mai complexe și o populație îmbătrânită în mai multe țări cu venituri mari au creat nevoia de lucrători sanitari suplimentari. Recrutarea activă a celor mai experimentați lucrători din țările cu venituri mici creează un deficit critic de expertiză pentru sistemele de sănătate din aceste țări. Acest decalaj critic are ca rezultat nu numai sarcini de lucru mai mari pentru cei care rămân în țara lor de origine, ci și o supraveghere inadecvată și o pregătire la locul de muncă pentru acești lucrători. De înțeles, lucrătorii din domeniul sănătății din țările cu venituri mici se simt vulnerabili, suprasolicitați și subevaluați de managerii lor. Se dezvoltă tensiuni între lucrătorii sanitari cu mai multă experiență, dar mai puțin calificați și cei mai puțin experimentați, dar mai calificați din sistem, rezultând relații de muncă proaste. Toate acestea conduc la medii de lucru sărace care, la rândul lor, duc la epuizare și nemulțumire la locul de muncă și, în cele din urmă, îi împing pe lucrătorii din domeniul sănătății să caute alte opțiuni de angajare. Cercetările noastre au arătat că chiar și acele cadre care nu au calificări recunoscute la nivel internațional pleacă pentru a se angaja în sectorul privat, iar unele părăsesc sectorul sănătății pentru a lucra în alte sectoare. Acest cerc vicios nu poate fi întrerupt prin simpla creștere a

numărului de profesioniști din domeniul sănătății formați în Africa sub-sahariană. Sunt necesare intervenții la mai multe niveluri. Cea mai urgentă este nevoia de a îmbunătăți mediul de lucru existent pentru a reține acei lucrători care prestează în prezent servicii de sănătate (deși o prevedere inadecvată pentru a satisface nevoile de sănătate ale acestor populații).

Implicații pentru politici și management

Malawi și Lesotho, recunoscând criza din sistemele lor de sănătate, ambele au dezvoltat - strategii cuprinzătoare de resurse umane în ultimii câțiva ani (Guvernul Lesotho, 2005; Guvernul Malawi, 2004; 2006). Accentul în aceste strategii este pus pe formarea și oferirea de stimulente profesioniștilor din domeniul sănătății. Cercetarea noastră oferă un indiciu clar al inadecvării adoptării unei strategii de formare și angajare a lucrătorilor din domeniul sănătății în absența strategiilor de consolidare și îmbunătățire a altor aspecte ale mediului de sănătate în medii cu resurse sărace.

Strategiile și politicile sunt necesare, dar fără forța de muncă pentru a le implementa, acestea vor avea un impact redus asupra crizei resurselor umane în sănătate. Dacă țărilor bogate li se permite să continue braconajul profesioniștilor mai experimentați din aceste țări, cine va face instruirea? Popularea instituțiilor sanitare cu resurse inadecvate cu personal junior, fără prevederi pentru supraveghere și dezvoltare profesională continuă este o investiție care are riscuri considerabile asociate cu aceasta. Este foarte puțin probabil ca acest personal să rămână în acest tip de mediu, în care factorii de împingere sunt la fel de puternici ca și factorii de atracție din țările cu venituri mari.

Implicații pentru cercetare

Cercetările noastre din ultimii patru ani au descoperit un set complex de variabile care interacționează care servesc la continuarea exodului creierelor. Acesta oferă dovezi utile pentru a ghida investițiile în resurse umane în Malawi și Lesotho. Cu toate acestea, multe guverne și donatori investesc în prezent resurse financiare vaste în inițiative care se bazează pe dovezi puține sau deloc. Insistența că o remunerație mai bună este soluția la exodul creierelor este o strategie nesăbuită. Este esențial să încercăm să înțelegem impactul acestor investiții și să împărtășim învățarea în acele țări cele mai afectate de exodul creierelor.

REFERINȚE

Aiken, LH și Fagin, CM (1997). Evaluarea - consecințelor restructurării spitalelor - Prefață. *Medical Care, 35* (10), OS1-OS4. doi:1Q.1Q97/QQQQ565Q-19971QQQ1-QQQQ1

Aiken, LH și Patrician, PA (2QQQ). Măsurarea trăsăturilor organizaționale ale spitalelor: indicele revizuit al muncii de asistență medicală. *Nursing Research, 49(3),* 146-153. doi:1Q.1Q97/QQQQ6199-2QQQQ5QQQ-QQQQ6

Aiken, LH și Sloane, DM (1997). Efectele - inovațiilor organizaționale în îngrijirea SIDA asupra epuizării în rândul asistenților medicali din spitalele urbane. *Muncă și ocupații* , *24* (4), 453-477. doi:1Q.1177/Q73Q888497Q24QQ4QQ4

Aiken LH, Sochalski, J., & Lake, E. T (1997) Studierea rezultatelor schimbării organizaționale în serviciile de sănătate. *Medical Care, 35* (11), NS6 - NS 18.

Awases, M., Gbary, A., Nyoni, J. și Chatora, R. (2QQ4 noiembrie). *Migrația profesioniștilor din domeniul sănătății în șase țări: un raport de sinteză.* Brazzaville, RDC: OMS-AFRO DHS.

Bradley, S. și McAuliffe, E. (2QQ9). Furnizori de

nivel mediu în îngrijirea medicală de urgență obstetricală și a nou-născuților: factori care afectează performanța și menținerea acestora în sistemul de sănătate din Malawi. *Resurse umane pentru sănătate, 7* , 14. doi:1Q.1186/1478-4491-7-14

Buchan, JMD și Dal Poz, MR (2QQ3). Definirea rolului, mix de competențe, multi-calificări și lucrători noi. În Ferriho, P., & Dal Poz, MR (Eds.), *Towards a global workforce strategy: Studies in health services organization and policy (vol. 21).* Antwerp, Belgia: ITG Press.

Chaudhury, N. și Hammer, JS (2QQ3). *Doctori fantomă: absenteism în unitățile de sănătate din Bangladesh. Document de referință pentru* - *Raportul de dezvoltare mondială, 2004.* New York: Banca Mondială. doi:1Q.1596/1813-945Q-3Q65

Chen, L., Evans, T., Anand, A., Boufford, JI, Brown, H. și Chowdhury, M. (2QQ4). Resurse umane pentru sănătate: depășirea crizei. *Lancet, 364,* 1984-199Q. doi:1Q.1Q16/SQ14Q-6736(Q4)17482-5

Chilopora, G., Pereira, C., Kamwendo, F., Chimbiri, A., Malunga, E., & Bergstrom, S. (2007). Rezultatul postoperator al operațiilor cezariane și al altor intervenții chirurgicale obstetricale majore de urgență de către ofițerii clinici și ofițerii medicali din Malawi. *Resurse umane pentru sănătate, 5,* 17. doi:10.1186/1478-4491-5-17

Dovlo, D. (2002). Reținerea și desfășurarea lucrătorilor din domeniul sănătății și a profesioniștilor în Africa. Întâlnire consultativă privind îmbunătățirea colaborării dintre profesioniștii din domeniul sănătății și guverne în formularea politicilor și implementarea reformei sectorului sănătății. Addis Abeba, Etiopia, 2002: 28 ian.- 1 februarie.

Dovlo, D. (2004). Folosirea cadrelor de nivel mediu ca înlocuitori pentru profesioniștii din domeniul sănătății cu mobilitate internațională în Africa. O analiză de birou. *Resurse umane pentru sănătate, 2,* 7. doi:10.1186/1478-4491-2-7

Dussault, G., & Franceschini, C. (2006). Nu destul aici, prea mulți acolo: înțelegerea - dezechilibrelor geografice în repartizarea personalului sanitar. *Resurse umane pentru sănătate, 4,* 12. doi:10.1186/1478-4491-4-12

Ferrinho, P., & Lerberghe, WV (2003). *Gestionarea profesioniștilor din domeniul sănătății în contextul resurselor limitate: o linie fină între corupție și nevoia de lumina lunii.* Document de fond pentru Raportul de dezvoltare mondială, 2004. Washington: Banca Mondială (Versiune CD).

Gleason-Scott, J., Sochalski, J., & Aiken, LH (1999). Revizuirea cercetării spitalelor magnet: constatări și implicații pentru practica profesională a asistentei medicale. *The Journal of Nursing Administration, 29* (1), 9-19.

Guvernul din Lesotho. (2004a). *Ancheta demografică și de sănătate (DHS).* Ministerul Sănătății și Protecției Sociale.

Guvernul din Lesotho. (2004b). *Sondaj de evaluare a nevoilor de resurse umane* . Ministerul Sănătății și Protecției Sociale.

Guvernul din Lesotho. (2005). Planul strategic și de dezvoltare *a resurselor umane , 2005-2025.* Ministerul Sănătății și Protecției Sociale.

Guvernul din Lesotho. (2007). *Statistici de sănătate.* Ministerul Sănătății și Protecției Sociale.

Guvernul din Malawi. (2004). *Resurse umane în sectorul sănătății: către o soluție.* Raportul Ministerului Sănătății.

Guvernul din Malawi. (2006). *Malawi ESW Finanțarea resurselor umane.* Raportul Ministerului Sănătății.

Guvernul din Malawi. (2007). *Dezvoltarea capacității resurselor umane în sectorul sănătății* . Studiu de evaluare a nevoilor, Malawi Health

SWAp Donor Group.

Hagopian, A., Thompson, MJ, Fordyce, M., Johnson, KE și Hart, LG (2004). Migrația - medicilor din Africa subsahariană în Statele Unite ale Americii: măsuri ale exodului creierelor africane. *Human Resources for Health, 2* (1), 17. doi:10.1186/1478-4491-2-17

Huddart, J., & Picazo, O. F (2003). *Criza resurselor umane din sectorul sănătății din Africa: O lucrare cu probleme.* Washington, DC: Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională, Biroul pentru Africa, Biroul pentru Dezvoltare Durabilă.

Inițiativa de învățare comună. (2004). *Resurse umane pentru sănătate: depășirea crizei.* Cambridge, MA: Global Equity Initiative.

Kramner, M., & Hafner, L. (1989). Valori comune: Impactul asupra satisfacției profesionale a personalului asistent medical și asupra productivității percepute. *Nursing Research, 38(3),* 172-177.

Kruk, ME, Pereira, C., Vaz, F., Bergstrom, S., & Galea, S. (2007). Evaluarea economică a ofițerilor medicali asistenți pregătiți chirurgical în - efectuarea unei intervenții chirurgicale obstetricale majore în Mozambic. *BJOG: un jurnal internațional de obstetrică și ginecologie, 114,* 1253-1260.

Kurowski, CS, Abdulla, S., & Mills, A. (2003). *Resurse umane pentru sănătate: cerințe și disponibilitate în contextul extinderii - intervențiilor prioritare: un studiu de caz din Tanzania.* Londra, Marea Britanie: London School of Hygiene and Tropical Medicine.

Lake, ET (2007). Mediul de practică a asistentei medicale: Măsurare și dovezi. *Medical Care Research and Review, 64,* 104. doi:10.1177/1077558707299253

Lowell, BL și Findlay, AM (2001). *Migrația - persoanelor cu înaltă calificare din țările în curs de dezvoltare: impact și răspunsuri politice. Documentul privind migrația internațională , 44.* Geneva, Elveția: Oficiul Internațional al Muncii.

Manafa, O., McAuliffe, E., Maseko, F., Bowie, C., MacLachlan, M. și Normand, C. (2009). Retenția lucrătorilor din domeniul sănătății în Malawi: perspectivele lucrătorilor din domeniul sănătății și managementul districtual. *Human Resources for Health, 7,* 65. doi:10.1186/1478-4491-7-65

Martineau, T., Lehmann, U., Matwa, P., Kathyola, J., & Storey, K. (2006). *Factorii care afectează menținerea diferitelor grupuri de lucrători din domeniul sănătății rurali din Malawi și provincia Eastern Cape, Africa de Sud.* Raport nepublicat, Geneva, Alianța OMS pentru Politici de Sănătate și Cercetare de Sisteme.

Maslach, C., & Jackson, SE (1993). *Maslach Burnout Inventory Manual* (ed. a 2-a). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

McAuliffe, E., Bowie, C., Manafa, O., Maseko, F., MacLachlan, M., Hevey, D. și Chirwa, M. (2009). Măsurarea și gestionarea mediului de lucru al furnizorului de nivel mediu - resursa umană neglijată. *Human Resources for Health , 7* , 13. doi:10.1186/1478-4491-7-13

McAuliffe, E. și MacLachlan, M. (2005). Întoarcerea valului descendent: fluxurile de cunoștințe și sănătatea în țările cu venituri mici. *Politica învățământului superior, 18,* 231-242. doi:10.1057/palgrave.hep.8300085 McPake, B.,Asiimwe, D., Mweisgye, F., Ofumbi, M., Orthenbald, L., Streefland, P., & Turinde, A. (1999). Activitățile economice informale ale lucrătorilor din domeniul sănătății publice din Uganda: Implicații pentru calitatea și accesibilitatea îngrijirii. *Social Science & Medicine, 49,* 849-865. doi:10.1016/S0277-9536(99)00144-6

Muula, AS și Maseko, FC (2006). Cum își câștigă existența profesioniștii din domeniul sănătății în Malawi? *Health Services Research, 6,* 97. doi:10.1186/1472-6963-6-97

Ntuli, A. (2004). *Abordarea echității în distribuția personalului sanitar: Raportul reuniunii de revizuire a cercetării regionale.* Johannesburg, Africa de Sud: EQUINET/HST

Oyowe, A. (1996). Exodul creierelor: pierderi colosale de investiții pentru țările în curs de dezvoltare. *Curierul APU-EU, 159,* 59-60.

Padarath, A., Chamberlain, C., McCoy, D., Ntuli, A., Rowson, M., & Loewenson, R. (2003). *Personalul sanitar din Africa de Sud: Confruntarea cu distribuția bolilor și exodul creierelor* . Documentul de discuție EQUINET numărul 3, Rețeaua regională pentru echitate în sănătate în Africa de Sud (EQUINET). Health Systems Trust (Africa de Sud) și MEDACT (Marea Britanie). Disponibil de pe www.hst.org.za/uploads/files

Pereira, C., Cumbi, A., Malalane, R., Vaz, F., McCord, C., Bacci, A., & Bergstrom, S. (2007). Întâmpinarea nevoii de îngrijire obstetricală de urgență în Mozambic: performanța muncii și istoria medicilor și ofițerilor medicali asistenți instruiți pentru operație. *BJOG: un jurnal internațional de obstetrică și ginecologie, 114* (12), 1530-1533.

Sanders, D. și Lloyd, B. (2005). Revizuirea sănătății din Africa de Sud 2005. În Ijumba, P., & Barron, P. (Eds.), *Human resources: International context* (pp. 76-87). Durban, Africa de Sud: Health Systems Trust.

Schwabe, C., McGrath, E., & Lerotholi, K. (2004). *Consultanță în resurse umane din Lesotho.* Silver Spring, MD: Medical Care Development International.

Slater, P., & McCormack, B. (2007). O explorare a structurii factorilor a indicelui de muncă de asistență medicală. *Vizualizările lumii asupra asistentei medicale bazate pe dovezi, 4* (1), 30-39. doi:10.1111/j.1741-6787.2007.00076.x

Troy, PH., Wyness, LA și McAuliffe, E. (2007). Experiențele asistenților medicali de recrutare și migrație din țările în curs de dezvoltare: o abordare fenomenologică. *Resurse umane pentru sănătate, 5,* 15. doi:10.1186/1478-4491-5-15

Upenieks, VV (2002). Evaluarea diferențelor în satisfacția muncii a asistentelor medicale din spitalele magnet și nonmagnet. *The Journal of Nursing Administration , 32(11),* 564-576. doi:10.1097/00005110- 200211000-00004

Banca Mondială. (2004). *Obiectivele de dezvoltare ale mileniului pentru sănătate: Facerea față provocărilor* . New York: Banca Mondială.

Organizația Mondială a Sănătății. (1996). *Consolidarea asistenței medicale și moașei: progres și direcții de viitor , 1996-2000.* Geneva, Elveția: OMS.

Organizația Mondială a Sănătății. (2007). Acțiune rapidă îndemnată pentru a opri tuberculoza mortală. *Buletinul Organizației Mondiale a Sănătății, 85* (5), 328-330.

Wyss, K., Moto, DD, Yemadji, N. și Kurowski, C. (2002). *Disponibilitatea resurselor umane și cerințele în Ciad. Centrul Elvețian pentru - Sănătate Internațională.* Basel, Elveția: Institutul Elvețian Tropical.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, editată de Stefane M. Kabene, pp. 79-95, copyright 2011 de Medical Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 55

Crearea mediului pentru echipele distribuite de înaltă performanță:

Strategii și practici de resurse umane

Tim Rahschulte
Universitatea George Fox, SUA

Jim Steele
Universitatea George Fox din SUA

ABSTRACT

Forța de muncă organizațională a fost întotdeauna un peisaj complex. Personalitățile, demografia și nevoile variate au provocat organizațiile să fie legale, corecte și juste, concurând în același timp pentru cota de piață și marjele de profit. Deși aceste condiții nu se exclud reciproc, din cauza extinderii globale a cotei de piață și a utilizării tehnologiilor de sprijin, forța de muncă a devenit din ce în ce mai diversificată în ultimele trei decenii. Organizațiile au apelat la divizia de resurse umane (HR) pentru a *sprijini strategia de afaceri, creșterea și dezvoltarea. În timp ce câteva au intervenit pentru a se adapta,* multe divizii de resurse umane s-*au străduit să susțină nevoile de afaceri în, probabil, cea mai mare perioadă de flux în afacerile moderne. Acest lucru creează o problemă serioasă pentru majoritatea organizațiilor care recunosc că calea competitivă este prin dezvoltarea eficientă a resurselor umane (HRD). Succesul în afaceri a fost întotdeauna despre oameni și va continua să fie așa.* Prin urmare, *organizațiile care se luptă să-și dezvolte forța de muncă pentru a performa în situații complexe, foarte distribuite, vor continua să rămână în urmă (adesea cu mult în urmă) față de forța de muncă eficientă a concurenților lor. Acest capitol oferă cele mai bune și următoarele practici de la liderii DRU care se* potrivesc nevoilor afacerilor lor.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch055

„Ne aflăm în primele etape ale unei transformări semnificative la locul de muncă, care va afecta profund modul în care întreprinderile abordează managementul oamenilor și modul în care indivizii abordează locul de muncă.”

- Towers Watson

INTRODUCERE

Într-adevăr, HR evoluează în încercarea de a răspunde nevoilor întreprinderilor și ale angajaților. Cu toate acestea, majoritatea inițiativelor de resurse umane au devenit blocate în mai multă administrare și mai puțină dezvoltare strategică. Acest fenomen a fost observat critic de Keith Hammonds (2005) care a articulat motivele „de ce urâm HR”. Munca practicienilor de resurse umane nu a devenit mai ușoară de atunci și există încă o facțiune care urăște resursele umane. Există însă și un contingent care (îndrăznim să spunem) iubește HR – sau cel puțin care nu propune eliminarea acelei diviziuni din organizația lor din cauza incompetenței strategice. Practicienii HR și alții din aceste companii recunosc că HR, și mai precis HRD, este „pârghia pentru succesul strategic” (Marquardt & Engel, 1993, p. xi), mai ales atunci când sunt angajate în muncă foarte distribuită pe o piață globală.

Globalizarea face diferența atunci când gestionați și dezvoltați resursele. Conform lui Marquardt și Engel (1993), o serie de factori diferențiază DRU globală de DRU intern. Unii dintre acești factori includ personalul, cultura, administrația, stilurile de învățare și limba. Fiecare dintre acești factori de diferențiere este important. Înțelegerea variațiilor DRU globală în comparație cu DRU națională ar trebui să contribuie la asigurarea unor răspunsuri adecvate la formare și dezvoltare, dezvoltarea carierei, dezvoltarea organizațională și nevoile de management al performanței atât ale organizației, cât și ale individului.

În timp ce scopul acestui capitol nu este de a se angaja în determinarea eficienței administrării resurselor umane, explorarea strategiilor și practicilor de resurse umane trebuie, în mod necesar, să se extindă dincolo de funcțiile care au fost considerate în mod tradițional de competența DRU. Disciplinele conexe ale managementului HR (HRM), HR Development (HRD) și Organizational Development (OD) pot avea origini și identități academice distincte, cu toate acestea funcțiile lor în organizații sunt profund interconectate și interdependente (Mankin, 2001). În practică, toate aceste funcții raportează în mod obișnuit unui singur director executiv (Ruona & Gibson, 2004; Singh, 2003) în cadrul unei organizații. Aceste studii și alte studii susțin că, în timp ce DRU și MRU pot fi distincte din punct de vedere funcțional, este pragmatic imposibil pentru ele să funcționeze independent unul de celălalt.

Accentul acestui capitol este DRU. Cu toate acestea, cazurile de cercetare iau în considerare, de asemenea, contribuțiile funcțiilor de resurse umane aferente, inclusiv recrutarea, - managementul reputației organizaționale (adică brandingul angajatorului) și elementele de reținere a angajaților care intră de obicei în responsabilitățile funcțiilor HRM sau OD (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010; Brewster, Sparrow & Harris, 2004; Ruona & Gibson; 2004). Luarea în considerare a DRU în contextul acestor interdependențe structurale reflectă tipul de abordare a sistemelor întregi care trebuie încorporată într-o viziune strategică a funcției de resurse umane într-un mediu din ce în ce mai global și mai complex (Ruona & Gibson, 2004).

Disciplina și funcția DRU accentuează - domeniile majore ale muncii organizaționale, inclusiv formarea și dezvoltarea și dezvoltarea carierei (deSimone, Werner și Harris, 2002). Gilley, Eggland și Gilley (2002) au remarcat, de asemenea, preocuparea DRU pentru managementul performanței. Pentru a - operaționaliza noțiunea de DRU, ne bazăm pe

perspectiva lui Swanson și Holton (2009) în care DRU este „un proces de dezvoltare și dezlănțuire a expertizei în scopul îmbunătățirii proceselor individuale, de echipă, de lucru și a altor performanțe organizaționale" (p. 4). Pentru a scurta acest lucru la un nivel aproape de mantre, Holton și Yamkovenko (2008) au sugerat „HRD este să dezvolte și să elibereze expertiza umană" (p. 276). Aceasta este o sarcină distinctă și strategică de optimizare a capitalului uman individual și a capitalului intelectual organizațional în raport cu nevoile pieței și alte condiții situaționale.

Se sugerează aici că organizațiile eficiente au claritate atât în ceea ce privește scopul, cât și execuția capitalului lor și că atât scopul, cât și exactitatea sunt aliniate cu strategia organizațională. Mai mult decât atât, există o diferență marcată, și una în creștere, în ceea ce privește eficiența organizațională care decurge din practicile DRU și managementul capitalului, în comparație cu cele care sunt ineficiente măsurate prin performanța organizațională . Cei eficienți la HRD - în care liderii de HR ai companiei au intensificat și abordează nevoile strategice de capital uman și organizațional - se dovedesc a fi mai eficienți în abordarea - provocărilor unei forțe de muncă diversificate și distribuite la nivel global. Acesta este punctul central al capitolului - investigarea valorii DRU în raport cu eficiența organizațională din datele obținute din interviurile aprofundate efectuate printre unii dintre cei mai cunoscuți, experimentați și eficienți practicieni din domeniu la nivel global.

FUNDAL

Eficacitatea organizațională se bazează pe cunoștințele, aptitudinile și abilitățile oamenilor. Lucrul eficient în echipe distribuite în diferite fusuri orare și culturi este „provocată de cererea de noi cunoștințe, abilități și abilități în rândul indivizilor din forța de muncă" (Milhauser & Rahschulte, 2010, p. 79). Tarique și Schuler (2009) au remarcat, de asemenea, provocarea cu care se confruntă organizațiile în raport cu talentul global și lipsa generală a competențelor necesare. Aceste provocări au făcut presiuni asupra organizațiilor să-și gestioneze și să dezvolte mai bine forța de muncă și Javidan, Dorfman, Sully de Luque și House (2006) și-au exprimat îngrijorarea că companiile, în special companiile multinaționale, au o lipsă de manageri calificați pentru a-și asuma misiuni pe echipe distribuite la nivel global. O perspectivă rezumativă dintr-un studiu recent de cercetare Deloitte cu privire la acest decalaj cerere-ofertă a remarcat: „În ciuda milioanelor de muncitori șomeri, există o lipsă acută de talent" (Athey, 2004, p. 1).

Ar fi de la sine înțeles că aceste presiuni ar cădea direct, sau cel puțin într-o anumită măsură, pe umerii universității. Cu toate acestea, Milhauser și Rahschulte (2010) au concluzionat că abilitatea universităților de a satisface așteptările angajării managerilor pentru cunoștințele, abilitățile și abilitățile absolvenților lor a lipsit în mod regretabil. Pe măsură ce organizațiile încearcă să trimită problema și să-și ofere propria formare și dezvoltare, și ele nu se încadrează. Potrivit IBM (2009), companiile se luptă cu ritmul accelerat al afacerilor, deoarece „Totul în jurul lor pare să se schimbe mai repede decât pot" (p. 15). Acest lucru pune și mai multă presiune asupra resurselor umane nu numai pentru a ajuta la atragerea talentelor competente și cu experiență, ci și pentru a recunoaște potențialul ridicat și pentru a dezvolta în continuare talentul respectiv.

Dezvoltarea talentului în încercarea de a aborda probleme globale nu este ușoară. Acest efort este dificil, deoarece managerii de pe teren se confruntă cu o serie de provocări de comunicare, motivaționale și de luare a deciziilor care operează în contextul intercultural al mediului global (Thomas, 2008). Pentru a aborda provocările dezvoltării talentelor, organizațiile de

vârf au implementat programe DRU. Trompenaars (1993) a observat că o desfășurare eficientă a unui program global de tip DRU ajută la stabilirea unui avantaj competitiv, creând astfel performanță ridicată și sporind eficiența organizațională. Pentru a atinge această eficacitate, companiile de vârf au recunoscut nevoia de a fi competente din punct de vedere cultural (Kersiene & Savaneviciene, 2009) cu programe de DRU care respectă fiecare context local. Pentru a fi sigur, acest lucru înseamnă pur și simplu că orice bună practică dintr-o cultură poate să nu se extindă la o altă cultură (Friedman, 2007). Astfel, programele DRU trebuie să fie centrate pe organizație, dar atent la nivel local.

Mulți cercetători au studiat abilitățile și competențele necesare pentru a conduce efectiv echipe în mediul global (Malone, 2004; Mo - hammed & Angell, 2004; Thomas & Bostrom, 2007). Deși cunoștințele, abilitățile și abilitățile sunt bine de știut, multe firme încă se luptă să înțeleagă modelarea strategică pentru această resursă organizațională critică. Desigur, există câteva modele care vizează dezvoltarea competențelor (Stahl, et al., 2007; Caligiuri & Di Santo, 2001). Cu toate acestea, după cum au observat Tarique și Schuler (2009), cea mai mare parte a acestei literaturi „are o serie de deficiențe teoretice" (p. 22). Există puține dovezi concludente cu privire la cel mai bun mod de a proiecta și implementa un program strategic de dezvoltare a resurselor umane.

Datorită limitărilor existente și solicitării specifice pentru „metodologii mai calitative" (Tarique & Schuler, 2009, p. 23), teoria este încă nevoie de dezvoltare. Tarique și Schuler au subliniat în continuare nevoia de investigare a provocărilor managementului talentelor. Pe baza acestor constatări, întrebarea principală pe care ne-am propus să o abordăm este: *Cum poate o organizație, care concurează pe o piață dinamică și distribuită, atrage, dezvoltă și reține cel mai bine talentul într-un mod care duce la eficacitatea organizațională?*

METODA DE CERCETARE SI PROIECTARE

După cum poate fi imaginat din întrebări, strategia de cercetare a urmat o metodă de cercetare calitativă. Abordarea acestei întrebări de cercetare și abordarea ei generală a luat o poziție constructivistă de revendicare a cunoștințelor (Creswell, 2003) în sensul că propunerile teoretice au fost scopul și au fost derivate prin meta-analiză a studiilor de caz existente și a metodei noi, exploratorii, de cercetare, care folosesc un caz de pârghie (Yin, 1994).

Cercetarea exploratorie a studiilor de caz poate duce la ipoteze sau propuneri teoretice pentru investigații ulterioare. Acest lucru este important mai ales că rezultatele cercetării studiului de caz sunt generalizabile numai la teorie și nu la populație (Yin, 1994). Pentru a ajuta la atenuarea riscului de generalizare chiar și teoretică, a fost folosită o abordare cu mai multe cazuri, mai degrabă decât un singur studiu de caz. Motivul pentru aceasta este că mai multe cazuri întăresc încrederea în constatările critice datorită replicării rezultatelor datelor și potrivirii modelelor între datele cercetării. Prin această muncă de replicare și potrivire a modelelor sunt validate faptele (Glaser & Strauss, 1967). Deși fiecare caz individual este un studiu întreg și au fost tratate ca atare de-a lungul cercetării, mai multe cazuri, cuplate cu o meta-analiză a cercetării de caz existente, întemeiază în continuare concluziile pentru lucrările viitoare, care este critică datorită notei menționate mai sus a evoluției continue a HR.

Pentru a aborda în mod adecvat întrebarea de cercetare prin proiectarea studiului de caz, a fost construită o schiță semistructurată pentru a implica participanții eșantionului din fiecare caz. Schița a folosit cele șase activități ale lui Tarique și Schuler (2009) în sistemele de management al talentelor ca bază pentru sondarea întrebărilor în timpul interviurilor. Cele șase activități includ: - dezvoltarea unei reputații în domeniul resurselor

umane, atragerea de indivizi interesați de munca internațională, recrutarea pe baza pozițiilor, dezvoltarea liderilor globali, reducerea cifrei de afaceri din repatrierea și creșterea angajamentului angajaților. După cum sa menționat anterior, aceste șase funcții includ elemente care, în mod tradițional, intră în responsabilitatea diviziei de resurse umane, dar nu sunt neapărat asociate cu activitatea DRU. Am cuplat aceste întrebări de sondare cu dimensiunile HRD menționate mai sus (deSim one, Werner și Harris, 2002; Gilley, Eggland și Gilley, 2002). Procedând astfel, a generat această listă de întrebări finale ale studiului de caz:

1. Cum o organizație, concurând pe o piață dinamică și distribuită, *atrage* talentul într-un mod care să conducă la eficacitatea organizațională?
   a. Care sunt provocările actuale ale organizației dumneavoastră pentru a atrage acest talent?
   b. Cum atrage organizația dvs. persoane interesate de munca internațională și/sau interculturală?
   c. Puteți oferi exemple ale procesului dvs. de recrutare pentru posturi cu responsabilitate internațională?
   d. Ce face organizația dvs. pentru a-și construi reputația?
2. Cum o organizație, concurând pe o piață dinamică și distribuită, *dezvoltă* talentul într-un mod care duce la eficacitatea organizațională?
   a. Care sunt provocările actuale ale organizației dumneavoastră în dezvoltarea acestui talent?
   b. Cum dezvoltă organizația dvs. indivizii în colaboratori și lideri individuali competenți la nivel global?
   c. Puteți oferi exemple despre modul în care organizația dvs. a dezvoltat indivizi pentru competitivitate globală?
3. Cum o organizație, care concurează pe o piață dinamică și distribuită, *reține* talentul într-un mod care să conducă la eficacitatea organizațională?
   a. Care sunt provocările actuale ale organizației dumneavoastră în reținerea talentelor competente la nivel global?
   b. Descrieți abordarea organizației dvs. în ceea ce privește implicarea angajaților.
   c. Puteți oferi exemple despre modul în care organizația dvs. crește reținerea colaboratorilor și liderilor individuali competenți la nivel global? Vă rugăm să includeți practici pentru returnarea expatriatelor dacă organizația dvs. utilizează misiuni internaționale.

EȘANȚIONARE DE CERCETARE

Eficacitatea studiului de caz se găsește în bogăția datelor de caz, ceea ce duce la constatări de caz. Prin urmare, eșantionarea a fost intenționată (Patton, 2002), astfel încât să „selecteze strategic cazurile bogate în informații” (p. 243). De la baza sa strategică, această abordare a fost determinată de criterii pentru a se asigura că informatorii experți au furnizat date semnificative și bogate în informații, care erau atât practice, cât și relevante. Criteriile au inclus (a) experiență în domeniul resurselor umane, (b) la un nivel de manager sau mai mare, (c) cu rol de recrutare și dezvoltare și (d) într-o organizație cu operațiuni distribuite la nivel internațional. Selecția cazurilor are ca scop maximizarea constatărilor cu limitarea înțelegerii constrângerilor de timp (Stake, 1995).

Un total de șase (6) cazuri au fost investigate de la același număr de companii, toate fiind angajate în organizații complexe cu utilizarea semnificativă a echipelor distribuite la nivel internațional. Practicienii implicați în cercetarea fiecărui caz sunt cunoscuți în mod obișnuit ca

informatori experți și participanți la acțiune. Flick (2002) a observat că informatorii buni au cunoștințe și experiență practică cu privire la fenomenul în cauză, sunt articulați și au timp să participe și să contribuie la studiu. Hassard (1991) a remarcat: „Lumea socială este cel mai bine înțeleasă din punctul de vedere al participantului la acțiune" (p. 277). Ca atare, acești practicieni sunt experți în organizațiile lor în ceea ce privește gestionarea și dezvoltarea resurselor umane și suficient pentru a servi ca eșantion de cercetare.

Deși dimensiunea eșantionului a șase companii este mică, este important să ne amintim că fiecare caz este un studiu întreg și, la fel de important pentru această cercetare, această eșantionare a permis o gamă largă de perspective asupra DRU, oferind o oarecare potrivire a modelelor pentru constatările critice. Potrivirea modelului este relevantă în special atunci când este evaluată în comparație cu meta-analiza literaturii de studiu de caz existente. În plus, conform lui Josselson și Lieblich (după cum este citat în Josselson și colab., 2003), suficiența oricărui eșantion „este invers proporțională cu intensitatea studiului" (p. 268). Aceasta înseamnă că, dacă ancheta este profundă în context și are mai multe straturi, sunt necesare relativ puține interviuri. În plus, Patton (2002) a remarcat, „nu există reguli pentru dimensiunea eșantionului în ancheta calitativă" (p. 244), ci mai degrabă trebuie să existe suficiente date pentru a reprezenta bogăția și diversitatea fenomenului - fără a fi copleșit (Kvale, 2002).
1996). În general, Josselson și Lieblich recomandă cel puțin cinci și nu sunt necesare mai mult de treizeci de interviuri în studiile calitative. Prin urmare, din nou, eșantionul este recunoscut ca fiind mic, dar suficient în ceea ce privește fenomenul de studiu.

ANALIZA DATELOR ȘI REZULTATELE CERCETĂRILOR

Datele au fost colectate prin instrumente de sondaj online și interviuri telefonice semistructură. Datele au fost apoi codificate electronic și analizate iterativ pe baza celor trei direcții majore ale acestei cercetări: atragerea talentului, dezvoltarea talentului și reținerea talentului.

Datorită complexității DRU organizaționale, nu toate datele capturate sau categoriile determinate inductiv au nevoie de elaborare. Având în vedere gama de date care decurge din observațiile și comentariile din eșantionul de caz și, după o analiză semnificativă a datelor, categoriilor și relațiilor, unele constatări au fost considerate pur și simplu neaplicabile acestui studiu și, dacă sunt încorporate aici, ar servi doar pentru a congestiona constatările referitoare la scopul de a deriva propuneri teoretice pentru studii ulterioare. Această abordare este susținută de Parry (1999), întrucât a remarcat că nu este necesar să se detalieze toate categoriile care au reieșit din studiu, ci doar pe acelea care sunt relevante pentru subiectul proiectului de cercetare. Ca atare, doar constatările pertinente pentru acest studiu sunt detaliate aici.

Atragerea Talentului

Provocarea de a atrage talente de calitate a fost o temă consecventă din cazuri. Un caz a petrecut o perioadă considerabilă de timp notând „Apelăm candidați la nivel internațional" și întâmpinăm „dificultăți mari în a găsi candidați [calificați]". Un altul a spus simplu: „Talentul este rar". Poate că această provocare se datorează peisajului în schimbare al muncii și faptului că abilitățile necesare pentru eficiența organizațională în urmă cu zece ani nu mai sunt singurele abilități necesare pentru succes astăzi. Peisajul în schimbare este natura distribuită a muncii. Potrivit Frauenheim (2006), „În următorul deceniu, majoritatea organizațiilor se vor confrunta cu nevoia de a căuta oameni dincolo de mediile lor locale" (p. S7).

Față de nevoia de noi competențe, dificultatea de a atrage talente calificate se datorează, în parte, solicitărilor pe care organizațiile le pun candidaților la locuri de muncă. Un exemplu de caz a remarcat că atunci când vine vorba de atragerea de manageri și lideri executivi pentru firma lor globală, „Nu este suficient să fii un mare strateg sau tactician. Trebuie să fii capabil să inspiri, să ghidezi, să te implici și să empatizezi... aici ne este dificil.” Un alt caz a remarcat nevoia de „experiență în industrie” și „respectiv real de succes”. Acel eșantion a continuat explicând că, odată ce găsim talent, „Adesea sunt fericiți acolo unde sunt” și este „dificil să-i convingem de ce ar trebui să plece”.

Odată cu această cantitate de dificultăți realizată, a fost pusă întrebarea: *Deci, cum poate o organizație care concurează pe o piață dinamică și distribuită atrage talente într*-un mod *care duce la eficacitatea organizațională?* Au fost descoperite imediat trei teme comune, - inclusiv „marca”, „reputația” și „recomandări”.

După cum a menționat un caz, „Există un echilibru între includerea beneficiilor, implicarea angajaților și un model de afaceri solid” pentru a atrage talente, dar în timp „O companie obține o reputație bună sau proastă pe baza comportamentului managerilor și liderilor. Prin urmare, ne propunem să dezvoltăm manageri care sunt buni manageri și lideri care sunt buni lideri într-un efort de a atrage talente de top.” Un alt caz a menționat: „Ne etichetăm ca o companie tânără, antreprenorială, cu tehnologie excelentă și multe oportunități ”. Multe comentarii din majoritatea cazurilor au promovat importanța „recomandărilor angajaților”. O potrivire mai slabă a modelelor a avut loc cu subiecte despre „rețele profesionale”, „lucrarea cu universități” și promovarea „oportunităților de a lucra într-un mediu internațional și intercultural ” și „oferirea de oportunități ample de a lucra la nivel global”.

Implicarea resurselor umane în managementul reputației organizaționale, cunoscută și sub denumirea de employer branding , a fost remarcată ca un element emergent al managementului global al talentelor (Farndale, Scullion și Sparrow, 2010; Martin, Beaumon, Doig & Pate, 2005). Farndale et al. (2010) notează că diviziile de HR corporative sunt din ce în ce mai implicate în activități de management al reputației, inclusiv „cartografierea pieței și brandingul angajatorului pentru a ajuta la atragerea și reținerea angajaților cu performanțe înalte” (p. 163). Employer branding extinde rolul HR cu mult dincolo de arena tradițională a publicității pentru angajare, aplicând principiile managementului extern al mărcii pentru a atrage angajați de mare calibru care pot oferi o cheie pentru avantajul competitiv (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Asociațiile profesionale de HR, inclusiv Society for Human Resource Management (SHRM) și Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) din Marea Britanie, au recunoscut că „alinierea imaginii externe, corporative a organizațiilor cu identitatea sau implicarea internă a angajaților oferă o oportunitate cheie pentru HR de a câștiga o voce mai mare în afaceri” (Martin, et al., p. 77).

Aceste modele sunt interesante mai ales în comparație cu specificul cultural și generațional. Hansen (2006) a abordat ideea „One World, One Workforce” (p. S2). Cu toate acestea, deși lumea în general poate fi deschisă pentru aprovizionarea de talente, națiunile și generațiile sunt compuse din indivizi care caută nu o singură valoare, ci multe valori diverse de la un angajator. Luați, de exemplu, economiile emergente din China, India și Brazilia în raport cu economiile mature din SUA, Marea Britanie și Germania. În studiul lor global al forței de muncă din 2010, Towers Watson (2010) a concluzionat că „progresarea în carieră” a fost principalul atrăgător al oamenilor către un loc de muncă. În ceea ce privește economiile mature, „avansarea în carieră” nu a fost nici măcar în primele trei. Cel mai important atractant în SUA și Marea Britanie a fost „salariul competitiv”, iar cei din Germania au remarcat necesitatea unei „munci provocatoare” pentru a fi

atrași de un loc de muncă. Brazilia a urmat economiile în curs de maturizare, al doilea cel mai bine cotat atracție pentru acel grup fiind „salariul competitiv”. Cel mai important atractant în China și India sunt „oportunitățile de învățare și dezvoltare ”. În raport cu economiile mature, „oportunitățile de învățare și dezvoltare” nu se află în primele trei. Numărul doi pentru Regatul Unit și Germania este „locație de lucru convenabilă”, o categorie care nu se află în primele trei pentru economiile emergente. În ceea ce privește SUA, numărul doi care atrag oamenii către locuri de muncă este „vacanța suficientă”, care a fost remarcată drept numărul trei pentru cei din Marea Britanie. Al treilea pentru Germania a fost „program de lucru flexibil”, iar pentru SUA a fost „îngrijirea sănătății competitivă”, niciuna dintre acestea nu se află în primele trei pentru cei din piețele emergente. Numărul trei pentru India și Brazilia a fost „ muncă provocatoare”, iar în ceea ce privește China, „beneficii competitive”. Dacă există o consecvență între aceste șase națiuni, care se întâmplă să fie similară cu acoperirea din cele șase cazuri din studiul acestui capitol, este vorba de „avansare în carieră”, așa cum au menționat toate cele trei economii emergente, „salariu competitiv”, așa cum au menționat SUA, Marea Britanie și Brazilia, și munca dificilă, așa cum au menționat Germania, India și Brazilia. Există, totuși, mult mai multe diferențe decât asemănări în ceea ce privește atractorii oamenilor de a munci. Acesta este, fără îndoială, motivul unei strategii organizaționale cu considerații locale competente din punct de vedere cultural (Kersiene & Savaneviciene, 2009). Tabelul 1 sintetizează aceste constatări.

Pe lângă atractorii diverși din punct de vedere geografic și național al oamenilor către locuri de muncă, atragerea talentelor este moderată și de identificatorii generaționali . În mod obișnuit, există șase identificatori generaționali remarcați, inclusiv veterani (cunoscuți și ca tradiționaliști), baby boomers, generația X, generația Y (cunoscută și ca Millennials și generația net) și generația Z (cunoscută și ca nativi digitali). Jack son (2010) a oferit o sinteză utilă pentru compararea acestor tendințe generaționale. Următorul este un rezumat și mai scurt.

- Veteranii, cei născuți înainte de 1946, au fost afectați de două războaie mondiale, sunt disciplinați, respectă ordinea și consistența, cu

Table 1. Top attraction

China	India	Brazil	U.S.	U.K.	Germany
Career advancement	Career advancement	Career advancement	Competitive salary	Competitive salary	Challenging work
Learning & development opportunities	Learning & development opportunities	Competitive Salary	Sufficient vacation	Convenient work location	Convenient work location
Competitive benefits	Challenging work	Challenging work	Competitive health care	Sufficient vacation	Flexible schedule

Adapted from Towers Watson, 2010, p. 6.

vederi fixe asupra rolurilor de gen și a rolurilor în cadrul unei ierarhii și, prin urmare, capabili să fie confortabil cu stiluri de management direct, de comandă și control.

- Baby Boomers, cei născuți între 1946 și 1964, au fost cândva tineri rebeli, cu mintea deschisă, dar acum sunt puțin mai - conservatori, prețuiesc locurile de muncă și statutul social, tind să fie optimiști, ambițioși și loiali și să creadă că angajarea este pe viață.
- Generația X, cei născuți între 1965 și 1979, sunt cunoscuți ca „copii la cheie”, bine educați , plini de resurse, individualiști, sceptici față de autoritate și neinteresați de cariere pe termen lung, loialitate corporativă sau simboluri de statut.
- Generația Y, cei născuți între 1980 și 1995, sunt pricepuți în tehnologie, confortabil cu grupuri etnice diverse, optimiști, încrezători , sociabili și au o morală puternică și un simț al datoriei civice.
- Generația Z, cei născuți după 1995, nu au cunoscut niciodată o viață fără internet, computere și telefoane mobile și sunt obișnuiți cu acțiunea și satisfacția instantanee. Impactul la locul de muncă al acestui grup este încă necunoscut, deoarece nu au intrat încă în forța de muncă.

Din acest rezumat reiese că ceea ce servește la atragerea unei generații poate servi la respingerea unei alte generații. Oportunitățile de avansare în carieră, de exemplu, au fost identificate de Towers Perrin (2008) drept principalul motor de atracție pentru lucrătorii sub 24 de ani, dar importanța acestui factor a scăzut odată cu creșterea în vârstă, dispărând din top 5 pentru lucrătorii de 45 de ani și peste. Munca provocatoare a fost clasată pe locul 4 de către cea mai tânără grupă de vârstă, dar poziția sa a crescut ca motor de atracție odată cu vârsta, ocupând locul 2 pentru toate grupurile de 35 de ani și peste (p. 16). Aprovizionarea și recrutarea oamenilor potriviți pentru organizație este de o importanță vitală și reprezintă prima contribuție critică a funcției strategice de HR. Importanța atragerii persoanei potrivite s-a dovedit vitală în timpul „războaielor talentelor” (Hansen, 2006) ale unei economii globale în plină expansiune, precum și în timpul recesiunilor economice care produc un surplus de forță de muncă pe piața generală.

Indiferent de condițiile economice, similar cu constatările cazului, Tarique și Schuler (2009) au identificat marca organizațională și reputația ca cheie pentru atragerea talentelor. Recomandările angajaților au fost a treia categorie de potrivire a modelelor din studiul cu mai multe cazuri. Asemănările cu literatura existentă, însă, nu sunt singurele puncte de interes din aceste constatări. Mai exact, cercetările viitoare ar trebui să investigheze propunerile teoretice referitoare la mijloacele cele mai potrivite pentru a atrage talente în funcție de locația geografică sau națională și la nivel de specificitate generațională.

- **Propunerea teoretică #1:** Deși aprovizionarea cu talent este un efort global pentru majoritatea organizațiilor, este nevoie să se

înțeleagă în continuare delimitarea oamenilor și atragerea locurilor de muncă. În mod specific, este nevoie să înțelegem cum să atrageți cel mai bine persoane calificate în funcție de domeniile geografice, naționale și culturale .

- **Propunerea teoretică #2:** Deși căutarea unui loc de muncă este un efort global pentru unele persoane, este probabil să crească cu fiecare an care trece. Astfel, este necesar să se înțeleagă mai mult delimitarea - atitudinilor generaționale în raport cu atracția locului de muncă și organizațională. În mod specific, este nevoie de a înțelege cât de atrași indivizii calificați din diverse generații sunt marca organizațională, reputația și atributele postului.

Dezvoltarea Talentului

Milhauser și Rahschulte (2010) au remarcat nevoia de cunoștințe, abilități și abilități specifice din partea lucrătorilor și, mai important, că există un decalaj tot mai mare între cererea de competențe din industrie și oferta de competențe oferită de sistemele de învățământ superior. Acest lucru este în concordanță cu exemplele de comentarii de mai sus cu privire la dificultatea de a atrage talente. Găsirea talentului este dificilă atunci când acesta nu este ușor disponibil. Și când nu este ușor disponibil, așa cum s-a observat într-un eșantion de caz, „ajungeți la oameni pentru potrivire” și apoi „dezvoltați talentul”.

Deși a existat un eșantion de caz care menționa: „Tendim să căutăm mai mult experiență decât potrivire”, tema comună a fost „Apelăm oameni pentru potrivire”. Acest lucru nu este menționat pentru a reduce „experiența” deoarece, după cum sa menționat în atragerea talentelor, experiența este importantă. Mai degrabă, această distincție se face din cauza singularității comentariului anterior și a modelului de „potrivire”.

Unele mostre de caz au oferit profunzime pentru a discerne „potrivirea”. Un caz particular a remarcat utilizarea „profilului de personalitate” relevant pentru evaluarea experienței, abilităților și aptitudinilor internaționale. „Acesta este mult mai mult decât un profil de experiență.” Un alt eșantion de caz a remarcat necesitatea de a „evalua locurile de muncă și de a efectua evaluări prealabile bune pentru a ajuta la asigurarea unei potriviri bune la locul de muncă, în loc de doar abilități bune”.

O altă temă comună a fost cum să inițiezi un program bun de dezvoltare a talentelor în cadrul unei organizații. Primul pas este „Identificați talentul de reținut”. Odată ce angajații cu „potențial ridicat” sunt identificați, atunci „planurile individualizate pentru fiecare - persoană” pot fi concepute pentru păstrare. „Avem un program de talent de top în care planurile de dezvoltare individualizate vor încorpora munca curentă, o cale clară pentru oportunități avansate, salariu, sfera responsabilităților , comunicare și incluziune.” O componentă importantă a unor astfel de planuri este necesitatea de a avea fiecare plan individualizat „legat cu strategia generală a companiei”. Angajații sunt responsabili pentru dezvoltarea planului lor, dar nu în mod izolat, deoarece trebuie „să ia parte activ la dezvoltarea obiectivelor și metricilor [echipei și organizaționale]”, care, în multe cazuri, le impun „să caute, să studieze, să personalizeze și să aplice cele mai bune practici”. Implicarea în acest proces, care face parte din evaluările regulate (care este o subcomponentă a notei de „comunicare” dintr-un eșantion de caz), ajută la menținerea activității angajaților aliniate cu - munca în echipă și cu obiectivele organizaționale. După cum este rezumat într-un eșantion de caz, „Ne colaborăm [în interiorul și în afara organizației] pentru a dezvolta planuri solide care sunt aliniate cu strategia [corporativă]... legate de proiectarea și livrarea programelor individualizate... legate de proiectarea și livrarea individuală a programelor.” Utilizarea unor astfel

de planuri este susținută de Gubbins și Garavan (2005) care au remarcat că, pentru ca DRU să adauge valoare organizației, trebuie să existe o aliniere între intervențiile DRU și scopurile și obiectivele strategice ale organizației.

Cu cunoștințele despre proces, următoarea întrebare logică pentru eșantionul de caz a fost: *Deci, cum dezvoltă o organizație care concurează pe o piață dinamică și distribuită talentul într-un mod care duce la eficacitatea organizațională?* Pe scurt, a remarcat un eșantion de caz, „Prin crearea unei legături vizibile între munca pe care o fac și binele mai mare/întregul". Acest lucru pare rezonabil, deoarece ultimul paragraf a subliniat necesitatea ca indivizii să-și înțeleagă rolul în raport cu echipa și organizația în general. Această viziune asupra sistemului s-ar putea strica, sau cel puțin poate fi contestată, într-o organizație foarte distribuită, în care este dificil să „vezi" întregul sistem. Pentru a înțelege întregul necesită participare și implicare, iar într-o echipă foarte distribuită acest lucru ar putea fi destul de costisitor din cauza necesității de tehnologii colaborative și de călătorie. Interesant, o temă comună a fost nevoia de buget „de călătorie". Un eșantion de caz a menționat: „Trebuie să investesc în călătorii". Aceasta este o constatare consistentă și în rândul liderilor globali. Martinelli, Rahschulte și Waddell (2010) au descoperit că „Beneficiul versus costul aducerii împreună a unei echipe distribuite la nivel global este adesea dezbătut în cadrul întreprinderilor. Cu toate acestea, *companiile* globale [subliniere adăugată] nu mai dezbat această problemă. Pentru ei, actul de a-și reuni periodic echipele distribuite la nivel global este încorporat în practicile lor de planificare și execuție a proiectelor sau programelor" (p. 135).

Există dovezi că călătoriile sunt necesare, în special pentru echipele distribuite, pentru a dezvolta coezivitatea și pentru a facilita colaborarea. Un eșantion de caz a remarcat activitatea de pârghie de „Legarea predării de călătoriile de afaceri". Acest eșantion a menționat în continuare: „În cadrul companiei noastre există recunoaștere pentru cei care predau" și „Există o așteptare ca toți managerii superiori să predea de „x" ori pe parcursul anului. Folosim lideri seniori și parteneri globali pentru a ne dezvolta programele de învățare." Deci, pe măsură ce angajații călătoresc, în special directorii și liderii de programe și produse, este parte a rolului lor să participe la formare, educație și dezvoltarea resurselor umane în locațiile pe care le vizitează.

Trecând dincolo de bugete, dar rămânând concentrate pe nevoia de dezvoltare a talentelor, două cazuri suplimentare au remarcat în detaliu utilizarea „triburilor" și „cohortelor " pentru a stimula învățarea și dezvoltarea. Provocarea este de a folosi un model de cohortă fără a le izola de ceilalți. „Strategia noastră este de a oferi programe de dezvoltare care sunt instruiri formale, dar care încorporează învățare și coaching experiențial." Modelul de cohortă este unul interesant, care este utilizat în unele dintre universitățile de top din întreaga lume. Acestea sunt componente interesante pentru DRU corporative. Cu siguranță, multe organizații folosesc modele de cohortă pentru orientarea noilor angajați și unele activități de integrare, dar aceasta este o temă emergentă pentru DRU în rândul angajaților cu potențial ridicat și, astfel, duce la a treia propunere teoretică a acestui studiu.

- **Propunerea teoretică #3:** Există o valoare măsurabilă a utilizării modelelor de cohortă pentru talentele cu potențial ridicat? Dacă da, care este măsura? În plus, cum sunt - atenuate riscurile cohorte de alienare și de gândire de grup?

Păstrarea Talentului

„Una dintre cele mai critice probleme cu care se confruntă organizațiile astăzi", conform Societății pentru Managementul Resurselor Umane, „este cum să-și păstreze angajații pe care doresc să-i păstreze" (Allen, 2008, p. 1). Această provocare

este făcută și mai descurajantă de apariția unei piețe globale pentru lucrătorii din cunoaștere. Pe măsură ce numărul oportunităților de a procura talent la nivel global a crescut pentru a include tehnologia informației, asistența medicală, contabilitate și alte grupuri de forță de muncă profesională, cererea de profesioniști și manageri calificați care pot depăși efectiv granițele a crescut semnificativ (Farndale, et al., 2010), ceea ce duce la o piață globală extrem de competitivă. Ca și în cazul atracției, factorii de retenție variază foarte mult în funcție de geografie, cultură și generație - o dimensiune nu se potrivește tuturor. Eșantionul de caz chestionat pentru studiul acestui capitol oferă totuși un singur punct comun: retenția se îmbunătățește în prezența managerilor eficienți și a liderilor organizaționali. Descoperirile studiului Towers Perrin 2007-2008 la locul de muncă susțin acest sentiment.

La nivel global, primii 3 factori de reținere au fost „reputația organizației ca un loc minunat de lucru", „satisfacția cu deciziile organizației privind oamenii" și „relația bună cu supervizorul" (Towers Perrin, 2008, p. 17). Toate acestea sunt în concordanță cu un loc de muncă în care se practică conducerea și managementul eficient. Întrebarea care trebuie abordată de DRU este, așadar, ce facem pentru a asigura o aprovizionare continuă de manageri și lideri competenți pentru organizațiile noastre? În timp ce toți angajații unei organizații au nevoi de dezvoltare, există o nevoie strategică specială de a identifica acele „performanțe excepționale și cu potențial înalt, care vor trece în timp în roluri strategice cheie care vor determina succesul sau eșecul firmei. (McDonnell, Lamare, Gunnigle & Lavelle, 2010, p. 151).

Un eșantion de caz a remarcat importanța - managementului eficient, afirmând: „Cele mai eficiente strategii de retenție sunt acelea în care managerii și liderii și-au stabilit, de-a lungul timpului, o reputație de competență și integritate". Un alt exemplu de caz a remarcat: „Reținem talentul prin faptul că avem manageri puternici". În mod similar, un alt eșantion de caz a remarcat că au descoperit „Oamenii se alătură unei companii și pleacă (sau rămân cu) un manager". Un alt exemplu de caz a constatat: „Ne păstrăm talentul cu căi clare în carieră, manageri puternici, compensații decente și o direcție bună de afaceri". Această caracteristică comună nu a fost surprinzătoare pentru un eșantion de caz care a remarcat: „Ne așteptăm la performanțe ridicate și, prin urmare, avem nevoie de un management puternic." Un membru al acestui caz a remarcat, de asemenea, o provocare de a „construi manageri buni" și că această provocare le-a afectat capacitatea de a atrage și reține talentele de top.

Au fost descoperite și alte strategii pentru a reține talentul care sunt în concordanță cu constatările anterioare pentru atragerea și dezvoltarea talentului. Un eșantion de caz a remarcat că abordarea lor organizațională este „implicarea angajaților prin valori – partea intrinsecă a motivației" și ne-a reamintit să „Rețineți că nimic din toate acestea nu are legătură cu salariile și beneficiile. Salariile/prestațiile pot ajuta la reținerea oamenilor, dar nu la implicarea lor." Această abordare este confirmată de Towers Watson (2009), care a remarcat: „Performanții de top sunt cei mai implicați atunci când pot îmbrățișa și pot fi ghidați de viziunea, valorile și strategia unei organizații" (p. 1). Mai mult, Hansen (2006) a constatat că unele organizații folosesc intangibile pentru a crea diferențiere și a reține talentul" (p. S3). Echilibrul dintre motivatorii extrinseci și intrinseci este important pentru reținerea talentului și conduce la următoarele propuneri teoretice.

- **Propunerea teoretică #4:** Reținerea talentului este un efort serios pentru toate organizațiile . Este necesar să se înțeleagă în continuare delimitarea oamenilor și păstrarea locului de muncă. În mod specific, este nevoie de a înțelege atributele organizaționale, sistemele și procesele care

conduc la reținerea persoanelor calificate pe domenii geografice, naționale și culturale.

- **Propunerea teoretică #5:** Reținerea talentului este un efort serios pentru toate organizațiile . Este necesar să se înțeleagă în continuare delimitarea oamenilor și păstrarea locului de muncă. Mai exact, este nevoie de a înțelege modul în care indivizii calificați din diferite generații sunt reținuți și angajați de către organizații și cum se pot schimba acestea pe măsură ce cohortele generaționale progresează pe parcursul vieții.

Rezumatul constatărilor

Ca niciodată înainte, organizațiile se confruntă cu o nevoie tot mai mare de îmbunătățire continuă și adaptare la presiunile organizaționale și ale pieței. Un management eficient care poate angaja o forță de muncă diversă de angajați și, în acest fel, poate construi o reputație și o marcă este necesar pentru achiziționarea, dezvoltarea și păstrarea talentelor. Managerii și organizațiile lor care dobândesc, dezvoltă și păstrează angajați într-un mod integrat - aliniat cu strategia corporativă și obiectivele pentru echipe și indivizi - pot construi un avantaj distinct pe piață față de concurenții care folosesc o strategie reactivă HRM/HRD.

Un eșantion de caz a remarcat că cel mai important aspect al strategiilor de resurse umane și resurse umane este „să fie clar ce funcții de resurse umane dețin, astfel încât să nu existe suprapuneri și pierderi de credibilitate, autoritate sau responsabilitate ”. Datele de caz au remarcat, de asemenea, că strategiile MRU și DRU ar trebui să includă completarea

„Planificarea forței de muncă, recrutarea și structurile de selecție, reținerea și planificarea succesiunii.” Cei care pot menține alinierea strategiei și execuției (inclusiv dezvoltarea talentului) au cea mai mare probabilitate de eficacitate organizațională.

DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

În concordanță cu designul studiului de caz, constatările au condus la arii de cercetare viitoare. Deși cercetarea studiului de caz este generalizabilă numai la teorie și nu la populație (Yin, 1994), unele dintre constatări sunt confirmate suplimentar din studiile de caz și din literatura de specialitate anterioare. Compararea constatărilor cu literatura existentă atenuează o anumită expunere la riscul de fiabilitate internă. Pentru a rezuma direcția recomandată pentru cercetările viitoare, sunt sugerate următoarele cinci propoziții.

- **Propunerea teoretică #1:** Deși - aprovizionarea cu talent este un efort global pentru majoritatea organizațiilor, este nevoie să se înțeleagă în continuare - delimitarea oamenilor și atragerea locurilor de muncă. În mod specific, este nevoie să înțelegem cum să atrageți cel mai bine persoane calificate în funcție de domeniile geografice, naționale și culturale .
- **Propunerea teoretică #2:** Deși căutarea unui loc de muncă este un efort global pentru unele persoane, este probabil să crească cu fiecare an care trece. Astfel, este necesar să se înțeleagă mai mult delimitarea atitudinilor generaționale în raport cu atracția locului de muncă și organizațională. În mod specific, este nevoie de a înțelege cât de atrași indivizii calificați din diverse generații sunt marca organizațională, reputația și atributele postului.
- **Propunerea teoretică #3:** Există o valoare măsurabilă în utilizarea modelelor de cohortă pentru talentele cu potențial ridicat? Dacă da, care este măsura? În plus, cum sunt atenuate riscurile cohorte de alienare și de gândire de grup?
- **Propunerea teoretică #4:** Reținerea talentului este un efort serios pentru toate organizațiile . Este necesar să se înțeleagă în

continuare delimitarea oamenilor și păstrarea locului de muncă. În mod specific, este nevoie de a înțelege atributele organizaționale, sistemele și procesele care conduc la reținerea persoanelor calificate pe domenii geografice, naționale și culturale.

- **Propunerea teoretică #5:** Reținerea talentului este un efort serios pentru toate organizațiile . Este necesar să se înțeleagă în continuare delimitarea oamenilor și păstrarea locului de muncă. Mai exact, este nevoie de a înțelege modul în care indivizii calificați din diferite generații sunt reținuți și angajați de către organizații și cum se pot schimba acestea pe măsură ce cohortele generaționale progresează pe parcursul vieții.

CONCLUZIE

Managementul global al talentelor este o preocupare majoră în afaceri care a apărut la sfârșitul secolului XX și începutul secolului XXI (McDonnell, et al., 2010; Scullion & Collings, 2006). Procesul de atragere, dezvoltare și reținere poate servi ca un avantaj major pentru organizațiile care sunt eficiente în această provocare . Cu siguranță, DRU strategică este o provocare. Există o serie de tendințe care evidențiază această provocare. În primul rând, organizațiile sunt provocate de angajamentul lor pe o piață globală foarte distribuită. În al doilea rând, pe această piață globală, există o diversitate crescută măsurată prin timp, geografie , vârstă și, mai ales, cunoștințe, abilități și abilități. Datorită acestor prime două tendințe, a treia poate fi rezumată simplu ca constanța schimbării. Deși schimbarea nu este nouă, complexitatea - schimbării este și, prin urmare, crește probabilitatea de eșec.

Jackson și Schuler (1995) au observat că doar presiunea globalizării este un catalizator al interesului, preocupării și cercetării în domeniul MRU. În plus, cele trei tendințe presează importanța eficienței strategice a DRU. Mulți practicieni HR își propun să fie strategici, iar unii, de fapt, sunt. Cei care rămân blocați în probleme tactice, bariere și provocări ale administrației, se vor găsi nepregătiți să se concentreze asupra strategiilor care optimizează capitalul uman și dezvoltarea necesară pentru a fi finalizată pe piețele dinamice de astăzi. Profesioniștii în resurse umane care depășesc granițele organizaționale și disciplinare tradiționale pentru a dezvolta soluții integrate, holistice, care promovează organizația mai mare, vor deschide calea.

REFERINȚE

Allen, DG (2008). *Reținerea talentului: un ghid pentru analizarea și gestionarea fluctuației angajaților.* Alexandria, VA: Fundația SHRM.

Athey, R. (2004). *Este 2008: știi unde este talentul tău? De ce strategiile de achiziție și reținere nu funcționează.* Cercetare Deloitte. Preluat de la http://www.workinfo.com/free/downloads/hciLibraryPaper_17738.pdf

Berthon, P., Ewing, M. și Hah, LL (2005). Companie captivantă : Dimensiunile atractivității în brandingul angajatorului. *Jurnalul Internațional de Publicitate, 24(2),* 151-172.

Brewster, C., Sparrow, P. și Harris, H. (2005). Spre un nou model de globalizare a MRU. Jurnalul *Internațional de Management al Resurselor Umane , 16(6),* 949-970.

Caligiuri, P., & Di Santo, V. (2001). Competență globală: ce este și poate fi dezvoltată prin misiuni globale? *Planificarea resurselor umane, 3,* 27-38.

Creswell, JW (2003). *Proiectarea cercetării: - abordări calitative, cantitative și metode mixte* (ed. a II-a). Thousand Oaks, CA: Sage.

doi:10.1177/1534484308321360

De Simone, RL, Werner, JM și Harris, DW (2002). *Dezvoltarea resurselor umane* (ed. a III-a). Fort Worth, TX: Harcourt.

Farndale, E., Scullion, H. și Sparrow, P (2010). Rolul funcției HR corporative în managementul global al talentelor. *Journal of World Business, 45* (2), 161-168. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.012

Flick, U. (2002). *O introducere în cercetarea calitativă* (ed. a II-a). Thousand Oaks, CA: Sage.

Frauenheim, E. (2006). Dell repornește recrutarea pentru abordare internațională. *Managementul forței de muncă , Raport special Forța de muncă globală,* S7.

Friedman, T (2007). *Lumea este plată.* New York: Picador.

Gilley, JW, Eggland, SA și Gilley, AM (2002). *Principiile dezvoltării resurselor umane* (ed. a II-a). Cambridge, MA: Perseus.

Glaser, BG și Strauss, AL (1967). *Descoperirea teoriei fundamentate: strategii pentru cercetarea calitativă* . New Brunswick, NJ: Aldine Transactions.

Gubbins, MC, & Garavan, T N. (2005). Studierea practicienilor DRU: un model de capital social. *Human Resource Development Review* , *4* (2), 189-218. doi:10.1177/1534484305275769

Hammonds, KH (2005). De ce urâm HR. *Fast Company*, *97*, 40.

Hansen, F. (2006). O lume, o singură forță de muncă. *Managementul forței de muncă, Raport special Forța de muncă globală* , S2-S5.

Hassard, J. (1991). Paradigme multiple și analiză organizațională: un studiu de caz. *Studii de organizare* , 12 *(* 2), 275-299. doi:10.1177/017084069101200206

Holton, EF III și Yamkovenko, B. (2008). Dezvoltarea strategică a capitalului intelectual: O paradigmă definitorie pentru DRU? *Human - Resource Development Review*, *7* (3), 270-291.

IBM. (2009). *Întreprinderea viitorului.* Somers, NY: IBM Global Business Services.

Jackson, SE și Schuler, RS (1995). Înțelegerea - managementului resurselor umane în contextul organizațiilor și al mediului lor. În Rosenweig, M., & Porter, L. (Eds.), *Annual Review of psychology* (pp. 237-264). Palo Alto, CA: Evaluări anuale.

Jackson. J. (2010). *Veterani, baby boomers, genX, gen Y și gen Z: înțelegerea diferitelor generații și a caracteristicilor acestora* . Preluat de pe http://geography. suita 101 .com/article.cfm/veter-ans_baby_boomers_gen_x_gen_y_and_gen_z

Javidan, M., Dorfman, PW, Sully de Luque, M., & House, RJ (2006, februarie). În ochii privitorului: lecții interculturale în leadership din Proiectul GLOBE. *The Academy ofManagement Perspectives, 20,* 67-90.

Josselson, R., Lieblich, A. și McAdams, DP (eds.). (2003). *De aproape și personal: predarea și învățarea cercetării narative* . Washing Ton, DC: Asociația Americană de Psihologie. doi:10.1037/10486-000

Kersiene, K., & Savaneviciene, A. (2009). Formarea și managementul competențelor organizaționale bazate pe perspectivă interculturală. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 5,* 56-65.

Kvale, S. (1996). *Interviuri: O introducere în interviurile de cercetare calitativă.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Malone, T. (2004). *Viitorul muncii* . Boston: Harvard Business School Press.

Mankin, D. (2001). Un model de dezvoltare a resurselor umane. *Human Resource Development International,* *4* (1). doi:10.1080/13678860121714

Marquardt, MJ, & Engel, DW (1993).

Dezvoltarea globală a resurselor umane . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Martin, G., Beaumon, P., Doig, R. și Pate, J. (2005). Branding: un nou discurs de performanță pentru HR? *European Management Journal, 23(1),* 76-88. doi:10.1016/j.emj.2004.12.011

Martinelli, R., Rahschulte, T. și Waddell, J. (2010). *Conducerea echipelor globale de proiect: următoarea provocare de conducere* . Oshawa, ON: Publicații Multi-Media.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. și Lavelle, J. (2010). Dezvoltarea liderilor de mâine: dovezi ale managementului global al talentelor în întreprinderile multinaționale. *Journal of World Business, 45* (2), 150-160. doi:10.1016/jjwb.2009.09.015

Milhauser, K. și Rahschulte, T (2010). Satisfacerea nevoilor companiilor globale prin curriculum-ul de afaceri international imbunatatit. *Journal of Teaching in International Business, 21(2).* doi:1 0.1080/08975930.2010.483912

Mohammed, S. și Angell, LC (2004). Diversitatea la nivel de suprafață și profund în grupurile de lucru: examinarea efectelor moderatoare ale orientării în echipă și ale procesului de echipă asupra conflictului relațional. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 1015-1039. doi:10.1002/job.293

Parry, KW (1999). Îmbunătățirea capacității de adaptare: strategii de leadership pentru a se adapta schimbărilor în cadrul administrației locale. *Journal of Organizational Change Management, 12* (2), 134. doi:10.1108/09534819910263677

Patton, MQ (2002). *Metode calitative de cercetare și evaluare* (ed. a III-a). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ruona, W. și Gibson, S. (2004). Crearea resurselor umane din secolul XXI: o analiză a convergenței MRU, DRU și OD. *Managementul resurselor umane, 43,* 1. doi:10.1002/hrm.20002

Scullion, H. și Collings, D. (2006). *Personal global ing.* Londra: Routledge.

Singh, K. (2003). Orientare strategică HR și performanță a firmei în India. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 14(4).* doi:10.1080/0958519032000057574

Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., și colab. (2007). Managementul *global al talentelor: modul în care multinaționalele de top își construiesc și își susțin canalul de talente.* Documente de lucru pentru facultate și cercetare, seria de documente de lucru INSEAD.

Stake, R. (1995). *Arta cercetării de caz.* Thous - Sand Oaks, CA: Sage.

Swanson, RA și Holton, EF (2009). *Fundamentele dezvoltării resurselor umane* (ed. a II-a). San Francisco: Berrett-Koehler.

Tarique, I. și Schuler, R. (2009). *Managementul global al talentelor: revizuire a literaturii, cadru integrativ și sugestii pentru cercetări ulterioare.* Preluat de la http://www.rci.rutgers.edu/~schuler/mainpages/GTM.pdf

Thomas, D. (2008). *Management intercultural: concepte esențiale.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Thomas, D. și Bostrom, R. (2007). Construirea încrederii și a cooperării prin adaptarea tehnologiei în echipe virtuale: dovezi empirice de teren. *Managementul Sistemelor Informaţionale, 25,* 45-56. doi:10.1080/10580530701777149

Turnurile Perrin. (2008). *Închiderea decalajului de implicare: O foaie de parcurs pentru a conduce o performanță superioară a afacerii: Studiul global al forței de muncă Towers Perrin 2007-2008.* Preluat de pe http://www.todn.org/LinkClick.aspx?fileticket=EPfLAM7KUoo=&tabid=104

Towers Watson. (2009). *Implicarea și păstrarea*

celor mai performanti . Preluat de pe http://www.towerswatson.com/assets/pdf/738/Engaging%20and%20Retaining%20Top%20Performers.pdf

Towers Watson. (2010). *Noul acord de angajare: cât de departe, cât de repede și cât de durabil* . Preluat de la http://www.towerswatson.com/global-workforce-study

Trompenaars, F. (1993). *Călărind valurile culturii* . Chicago: Irwin.

Yin, R. (1994). *Studiu de caz de cercetare: Design și metode* (ed. a II-a). Beverly Hills, CA: Sage.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

HRD: Disciplina și funcția de Dezvoltare a Resurselor Umane (HRD) subliniază domeniile majore ale muncii organizaționale, inclusiv formarea și dezvoltarea și dezvoltarea carierei (deSimone, Werner și Harris, 2002). Gilley, Eggland și Gilley (2002) au remarcat, de asemenea, preocuparea DRU pentru managementul performanței. Pentru a operaționaliza noțiunea de DRU, ne bazăm pe perspectiva lui Swanson și Holton (2009) în care DRU este „un proces de dezvoltare și dezlănțuire a expertizei în scopul îmbunătățirii proceselor individuale, de echipă, de lucru și a altor performanțe organizaționale” (p. 4). Pentru a scurta acest lucru la un nivel aproape de mantre, Holton și Yamkovenko (2008) au sugerat „HRD este să dezvolte și să elibereze expertiza umană” (p. 276). Aceasta este o sarcină distinctă și strategică de optimizare a capitalului uman individual și a capitalului intelectual organizațional în raport cu nevoile pieței și alte condiții situaționale.

HRM: Folosit în mare măsură ca înlocuitor al managementului personalului, accentul managementului resurselor umane (HRM) este o abordare globală a managementului oamenilor în context organizațional.

Propoziție teoretică: O propunere teoretică - este o teorie propusă. Deseori identificate ca parte a unui studiu calitativ, propozițiile teoretizează constatări colective, modelate sau saturate din date. Glaser și Strauss (1967) au observat: „ Teoria fundamentată poate fi prezentată fie ca un set bine codificat de propoziții, fie într-o discuție teoretică curentă, folosind categorii conceptuale și proprietățile lor” (p. 31). Acest studiu a folosit primul ca mijloc de raportare a constatărilor.

Această lucrare a fost publicată anterior în Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices, editat de Kathy L. Milhauser, pp. 264-278, copyright 2011 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 56
eficient de proiect virtual folosind mai multe stiluri de e-leadership

Margaret R. Lee
Universitatea Capella, SUA

INTRODUCERE

Domeniul comportamentului organizațional definește conducerea ca „abilitatea de a influența un grup spre atingerea obiectivelor" (Capella, 2005, p. 294). Stilurile de conducere au fost bine studiate și cercetate. Studiile timpurii de leadership au fost dezvoltate folosind aranjamentele de lucru tradiționale, în comun. Studiile ulterioare s-au extins pentru a include mediile tradiționale ale echipei de proiect. În mediul de afaceri actual , totuși, aranjamentele de lucru virtuale netradiționale devin din ce în ce mai populare. Echipele de proiecte virtuale cresc în afaceri astăzi și vor continua să devină mai comune în viitor (Martins, Gilson și Maynard, 2004).

Gestionarea muncii netradiționale care implică echipe virtuale devine o necesitate în mediul de afaceri actual. Tipul de leadership pe care trebuie să-l demonstreze managerii electronici pentru un management de succes al echipei virtuale este diferit de managementul tradițional al echipei de proiect (Konradt & Hoch, 2007). Înțelegerea stilurilor de conducere adecvate pentru echipele de proiecte virtuale și tranziția către noi stiluri de conducere este o parte importantă a gestionării resurselor umane în organizații și a managementului de succes al proiectelor virtuale. Rolurile emergente de e-leadership și conceptele de management pentru echipele virtuale includ modele multiple de conducere, iar aplicarea lor este o parte importantă a comportamentului nostru organizațional virtual în evoluție.

Această lucrare trece în revistă conceptele de management pentru echipele virtuale care includ stiluri de conducere, cum ar fi modelele legate de control, stiluri de conducere transformaționale și tranzacționale, leadership care dă putere membrilor echipei să se autogestioneze și stiluri de conducere situaționale și de contingență. În mediul de proiect virtual, managerul eficient trebuie să folosească cât mai multe stiluri diferite pentru a duce proiectul la finalizarea cu succes.

FUNDAL

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch056

Definiții introductive

Echipele virtuale reflectă mediile de lucru netradiționale în continuă creștere ale celei de-a 21 -a secol, cu membri care colaborează din locații îndepărtate geografic (Lee, 2009). Ariss, Nykodym și Cole-Laramore (2002) definesc echipele virtuale ca un grup de indivizi calificați care „comună prin computer, telefon, fax și video-conferință" (p. 22). Echipele virtuale implică persoane care sunt distribuite geografic și folosesc tehnologia pentru a comunica și a produce rezultate (Duarte & Snyder, 1999).

Termenul e-leadership descrie conducerea în mediul de afaceri virtual netradițional de astăzi . Nevoia de e-leadership în echipele de proiecte virtuale a devenit din ce în ce mai relevantă, pe măsură ce afacerile se îndreaptă către activități mai netradiționale. Echipele de proiecte virtuale cresc în afaceri astăzi, iar înțelegerea stilurilor de e-leadership ale echipelor virtuale este o parte importantă a afacerii electronice. Stilurile de e-leadership pentru managerii de echipe de proiect virtuali pot fi diferite de managerii de echipe de proiect tradiționali, iar modul în care ar putea fi diferiți este încă un studiu în curs de dezvoltare. Stilurile de e-leadership reprezintă un subiect în expansiune pentru dezvoltarea cunoștințelor și practicilor necesare pentru a determina cele mai eficiente stiluri de conducere pentru managerii de proiect virtuali.

Stiluri de conducere

Leadership legat de control

Conducerea legată de control este definită ca fiind condusă în funcție de sarcini și include motivarea, oferirea de claritate a rolului , stabilirea de obiective și priorități clare și prin oferirea de direcții bune. Conducerea legată de control a fost legată de managementul efectiv al echipei virtuale. Konradt și Hoch (2007) au examinat rolurile de conducere și au arătat că funcția de conducere a sarcinilor a fost „evaluată ca fiind semnificativ mai importantă pentru eficacitatea echipei virtuale decât funcția de conducere a oamenilor" (p. 25) și „că managerii din echipele virtuale considerau rolurile legate de control mai potrivite pentru succesul și performanța echipei virtuale decât rolurile nelegate de control". studii de obiective (MBO). Studiile anterioare au descoperit că strategiile de conducere legate de control au fost legate pozitiv de succesul echipei virtuale (Hertel, Konradt și Orlikowski, 2004). Controlul are adesea o conotație negativă atunci când este legat de comportamentele manageriale, dar leadershipul implică un anumit grad de responsabilitate pentru influențarea comportamentului lucrătorilor (Hersey, Blanchard și Johnson, 2001, p. 17).

Stiluri de leadership transformațional și tranzacțional

Caracteristicile de conducere transformaționale și tranzacționale sunt stiluri comune de management pentru echipele virtuale. Liderii transformaționali sunt definiți ca lideri care inspiră adepții să lucreze (Capella, 2005). Liderii tranzacționali sunt definiți ca lideri care îi motivează pe adepții să-și atingă obiectivele prin identificarea clară a rolurilor și stabilirea viziunii (Capella, 2005). Într-un studiu realizat de Hambley, O'Neill și Kline (2007) pentru a determina comportamentele de conducere a echipei virtuale, rezultatele au fost împărțite în cinci comportamente majore strâns legate de caracteristicile de conducere tranzacțională: (1) capacitatea de a oferi claritate rolului și așteptărilor și comunicări bune , (2) lucrul împreună cu echipa; (3) abilități de construire a relațiilor; (4) întâlniri eficiente ale echipei; și (5) management puternic de proiect. Multe dintre comportamentele de e-leadership identificate în studiul Hambley, O'Neill și Kline (2007) pot fi legate de stilurile de leadership transformațional și tranzacțional. Ei au descoperit că liderii care stabilesc obiective pentru echipele virtuale reflectă stilul de transformare

abilități motivaționale. Oferirea clarității rolurilor și așteptărilor echipelor virtuale a reflectat factorul de recompensă contingent al conducerii în stil tranzacțional.

Leadership prin împuternicire

Liderarea eficientă prin împuternicire implică autogestionarea în cadrul echipelor virtuale. Bell și Kozlowski (2002) raportează că liderii virtuali trebuie să implementeze un sistem care să permită membrilor echipei virtuale de proiect să se autogestioneze. Echipele de lucru autogestionate sunt definite ca fiind echipe care „își asumă multe dintre responsabilitățile foștilor lor supraveghetori" (Capella, 2005, p.234). Este important ca liderii de echipă virtuali să distribuie funcțiile de conducere către echipa însăși, făcându-l să se autogestioneze (Bell & Kozlowski, 2002). Bell și Kozlowski sugerează că multe echipe virtuale sunt compuse din persoane care au deja experiență și expertiză în echipă virtuală în domeniul lor de lucru. Rolurile de conducere pot fi împărtășite de membrii echipei care nu sunt colocați (Pearce & Conger, 2002). Similar cu împuternicirea, teoria liderului-participare „oferă un set de reguli pentru a determina forma și cantitatea de luare a deciziilor participative în diferite situații" (Capella, 2005, p. 309) și ar putea fi aplicată e-leadership-ului. Cu toate acestea, un stil de conducere cu adevărat împuternicit va elibera echipa virtuală de constrângerile organizaționale și va încuraja acțiunea proactivă și responsabilitatea (Hersey, Blanchard și Johnson, 2001).

Stiluri de conducere situațională

Școala situațională a modelelor de leadership presupune că liderii eficienți pot dezvolta și adopta anumite stiluri sau comportamente. Tannebaum și Schmidt (1958) au prezentat un cadru pentru a ajuta la explicarea unui lider eficient în continuum-ul său de comportament de conducere. Teoria lor a analizat diferitele modele de comportament de conducere și modul în care această gamă de comportamente a determinat tipul de conducere, modelul de conducere și efectul asupra obiectivelor pe termen scurt și lung. Blake și Mouton (1964) au propus o teorie a managementului comportamental care a sugerat că multe comportamente și motivații au afectat conducerea. Ei au stabilit cinci stiluri manageriale cheie: nu face nimic, club de țară, sarcină/producție, banal/la mijlocul drumului și echipă. Cu toate acestea, principala limitare a lui Blake și Mouton a fost că modelul lor presupunea că există un stil de conducere constant solid în toate situațiile. Hersey și Blanchard (1969) au contribuit la școala situațională emergentă a leadershipului, propunând ca liderii eficienți să adopte anumite stiluri sau comportamente pentru a avea succes . Hersey și Blanchard au propus o teorie a ciclului de viață a conducerii, sugerând că conducerea ar putea fi ajustată la maturitatea subordonatului . Au folosit mai multe dimensiuni - orientat spre sarcină/producție și orientat către oameni - și variabila „maturitate" a scalat de la cel mai matur la cel mai imatur. Bazându-se pe cercetările existente, ei au dezvoltat un model de conducere în stil situațional (a spune, a vinde, a participa, a delega) dependent de maturitatea lucrătorilor.

Scoala de Contingenta de Conducere

Școala de contingență a modelelor de leadership a dezvoltat în continuare idei de leadership situațional pentru a încuraja potrivirea stilului de conducere cu activitatea sau munca. În cartea fundamentală a lui Fiedler (1967), el a identificat trei variabile majore - încrederea în conducere, claritatea sarcinii și puterea/autoritatea conducerii - care potrivesc stilul cu situația. Fiedler identifică două stiluri de bază de leadership - orientat spre sarcini și orientat către relație (participativ). El sugerează că, prin utilizarea unei scale de colegi de lucru cel mai puțin preferate, lucrătorii pot fi alocați liderilor orientați spre sarcină sau participanți pentru a obține eficacitatea maximă. Fiedler a re-conceptualizat studiile, teoriile și cercetările existente în materie de leadership pentru a determina că liderii orientați pe sarcini au rezultate mai bune în situații care sunt foarte favorabile sau foarte nefavorabile pentru lider și că liderii orientați către relații au cel mai bine în situații care sunt intermediare în favorabilitate. Contribuția sa semnificativă la teoria leadershipului a fost concentrarea sa asupra

variabilelor situaționale ca influențe moderatoare.

House (1971) prezintă o teorie cale-scop bazată pe teoria motivației. Teoria eficienței conducerii a lui House , parte a școlii de contingență, sugerează că liderul influențează (motivează) echipa să găsească calea către obiectivele lor prin utilizarea unui comportament de conducere adecvat (directiv , de susținere, participativ și orientat spre realizare). Liderul adaptează comportamentele de conducere la factorii de mediu (cum ar fi structura sarcinilor, sistemul de autoritate și echipa de lucru) și factorii subordonați (locus de control, experiență, abilitate), rezultând o performanță mai eficientă și satisfăcătoare a echipei. Teoria lui House sugerează că liderii diagnostichează situația înainte de a încerca o intervenție de conducere. În anii 1970, Hersey și Blanchard (1974) au dezvoltat o teorie a contingenței care a sugerat un stil de conducere situațional în care liderul este flexibil în ceea ce privește tipul de comportament de conducere utilizat în funcție de nevoile echipei.

Firma comună pentru aceste abordări este că liderul ar trebui să fie flexibil și să fie capabil să se adapteze și să aplice stilul de conducere adecvat după cum este necesar. Mai târziu, Vroom (2003) a sugerat un model de teorie a contingenței care leagă stilul de conducere cu sarcina sau situația în cauză. Vroom Decision TreeApproach (Vroom, 2000) prescrie stiluri de conducere adecvate situației. Folosește cinci stiluri de conducere care depind de participarea subordonatelor pentru a determina gradul de a fi autocratic, consultativ sau orientat către grup atunci când iau decizii de conducere. Situațiile modelează modul în care liderii se comportă și influențează consecințele comportamentului liderului (Vroom & Jago, 2007).

Cercetare de conducere în managementul proiectelor

Contribuțiile fundamentale ale acestor oameni de știință au modelat cercetările ulterioare pentru teoria leadershipului pentru echipele de lucru și echipele de proiect. În corpul de cunoștințe pentru conducerea managementului de proiect, aceste teorii identifică stiluri de conducere pentru managementul de proiect tradițional. Determinarea dacă diferitele stiluri de conducere sunt adecvate în diferite etape ale ciclului de viață al proiectului și cu structuri de echipă diferite a fost explorată și s-au efectuat cercetări în contextul managementului de proiect, cu concluzia generală că teoria stilurilor de conducere poate fi aplicată în mod adecvat la conducerea managementului de proiect. Aplicarea acestor teorii și cercetări la managementul proiectelor virtuale ar putea fi următorul pas în explorarea modului în care stilurile de conducere pentru echipele virtuale de proiecte sunt diferite de stilurile de conducere tradiționale și de conducerea tradițională de management de proiect.

Cercetare tradițională în managementul proiectelor

Slevin și Pinto (1991) au contestat complexitatea și cercetarea adesea contradictorie cu privire la leadership și percepția că procesul de conducere de proiect este confuz. Ei au încercat să descrie o abordare cognitivă a conducerii pentru a ajuta managerii de proiect să aleagă în mod conștient stilul corect de conducere. Ei au propus un model de leadership bidimensional (input de informații și autoritate de decizie) pe care stilul de conducere poate fi trasat folosind scoruri percentile, care este practic, simplu și recunoaște trei stiluri principale de decizie de conducere (participativ, delegare și presat). Cercetarea lui Shenhar (1998) a explorat, de asemenea, un model bidimensional pentru management și a determinat diferențele în stilul de management bazat pe un sistem de clasificare a tipului de proiect. Rezultatele au indicat că potrivirea între stilul de conducere al proiectului și tipul de proiect este importantă pentru succesul proiectului. Studiul lui Turner și Muller (2006) a încercat să dezvolte linii directoare privind selectarea managerului de proiect adecvat pentru proiectele care depind de stilul de conducere. Ei au descoperit că stilul de conducere a fost corelat pozitiv cu succesul proiectului și că diferite combinații de competențe de conducere au fost

corelate pozitiv cu succesul proiectului.

Cercetare în managementul proiectelor virtuale

Lee-Kelley **(** 2002) a sugerat în studiul său asupra echipelor de proiecte virtuale că identificarea de către Fielder (1967) a variabilelor situaționale cheie influențează stilul unui lider, iar studiul ei a inclus instrumentul de conducere al lui Fiedler și scala colegului cel mai puțin preferat (LPC). Teoria conform căreia abilitatea unui manager de a controla și influența echipa sau situația are un impact asupra stilului său de management a fost confirmată de studiu, la fel ca și propunerea lui Fiedler conform căreia managerii motivați de sarcini au rezultate mai bune atunci când controlul situațional este ridicat, precum și în situațiile în care controlul este scăzut. Munca lui Konradt & Hoch (2007) este importantă în stabilirea percepțiilor managerilor virtuali asupra rolurilor. Ei s-au întrebat, de asemenea, dacă bărbații au folosit mai multe stiluri de conducere directive (care indică un rol de conducere legat de control) decât liderii femei pentru a gestiona echipe virtuale. Hambley, O'Neill și Kline (2007) au explorat comportamentele de conducere a echipei virtuale în șase condiții experimentale diferite și au conectat conducerea echipelor virtuale la stilurile de conducere transformaționale și tranzacționale.

APLICAREA CONCEPTELOR TEORETICE PENTRU STILURI DE LEADERSHIP LA VIRTUAL MANAGEMENT DE PROIECT

Aplicarea leadership-ului legat de control

Rezultatele cercetării Konradt și Hoch (2007) au arătat că rolurile de conducere legate de control sunt corelate cu succesul și performanța echipei virtuale. Un studiu de teren a două companii mari din Germania de către Hertel, Konradt și Orlikowski (2004) a arătat că practicile eficiente de management al echipei virtuale includ stabilirea de obiective clare, sarcini și interdependențe ale rezultatelor. Ei au descoperit că, cu cât este mai mare calitatea proceselor de stabilire a obiectivelor și a interdependenței sarcinilor, cu atât echipa virtuală este mai eficientă. Hertel, Konradt și Orlikowski sugerează ca e-liderii să se concentreze pe stabilirea de obiective de înaltă calitate, pe o interdependență ridicată a sarcinilor și să folosească recompense bazate pe echipe pentru a produce cele mai bune rezultate din echipele virtuale. Hooijberg și Choi (2000) au descoperit că rolul de realizare a obiectivelor (atingerea obiectivelor, stabilirea unor obiective clare și coordonarea muncii) are o relație puternică cu percepția eficienței conducerii. Studiul lui Lee-Kelley (2002) indică faptul că stilul de conducere motivat de sarcini pentru proiecte mai scurte ar părea eficient. Implicațiile pentru organizație sunt nevoia de a cunoaște durata proiectelor lor și de a se asigura că stilurile liderilor de proiect sunt potrivite în mod corespunzător cu durata proiectelor.

Aplicarea stilurilor de leadership transformațional și tranzacțional

Motivația poate fi sporită prin oferirea de - provocări, recunoaștere și răsplătire a responsabilităților și creativității (Project Management Institute, 2001). Comunicarea viziunii poate fi realizată printr-o carte de proiect bine dezvoltată, dezvoltând acceptarea emoțională și asumarea viziunii în cadrul echipei și utilizarea viziunii pentru a ghida și direcționa munca (Kliem, 2004). Inspirarea adepților să lucreze și motivarea adepților pentru a-și îndeplini obiectivele prin identificarea clară a rolurilor și stabilirea viziunii sunt abilități care pot fi învățate. Instruirea privind abilitățile de leadership transformațional și tranzacțional și atunci când fiecare stil este adecvat poate oferi o oportunitate de a aplica aceste abilități în situații reale de muncă. Hambley, O'Neill și Kline (2007) sugerează dezvoltarea de programe de formare pentru liderii virtuali și membrii echipei virtuale de proiect pentru a crește performanța echipei.

Liderii pot fi învățați abilități (Capella, 2005) și învață tehnicile de conducere care pot fi cele mai eficiente în managementul echipei virtuale.

Aplicarea leadership-ului prin împuternicire

Bell și Kozlowski (2002) sugerează că liderii echipelor virtuale trebuie să fie proactivi în furnizarea de direcţii clare şi obiective specifice pentru a încuraja fiecare membru al echipei să-și monitorizeze propria performanță și să-și autoregleze munca pentru a avea succes. Pentru a face acest lucru, ei sugerează liderului să dezvolte reguli, linii directoare şi rutine obişnuite pentru echipă. Echipele autogestionate, de obicei 10-15 persoane, raportează de obicei niveluri mai ridicate de satisfacţie în muncă (Capella, 2005), dar normele de echipă și cultura organizațională pot fi influențe asupra succesului echipelor care se autogestionează. Este adesea necesar ca un lider virtual să ofere stimulente motivaționale , să stabilească obiective și misiuni și să dezvolte un climat sau un ton adecvat pentru echipa virtuală (Bell & Kozlowski, 2002). Day (1999) sugerează că împuternicirea depinde de o atitudine culturală a companiei care include educația despre organizație și ceea ce se întâmplă cu adevărat în organizație, consistența operațională, un proces dovedit, loialitate și încredere. Creșterea acestor comportamente culturale ale companiei poate crește succesul conducerii prin împuternicire. Wickham și Walther (2007) sugerează că apariția mai multor lideri poate fi rezultatul situației sau mediului în care se află echipa virtuală, iar managerii de proiect trebuie să recunoască acest fapt.

Aplicarea stilurilor de conducere situaționale și de contingență

Stilul de conducere situațional presupune că liderii eficienți pot dezvolta și adopta anumite stiluri sau comportamente dependente de nevoile proiectului și ale echipei, analog şcolii de conducere de contingență care pune accent pe potrivirea stilului de conducere cu situația de conducere. Teoria conducerii situaționale a lui Tannebaum și Schmidt (1958) ar oferi managerului de proiect oportunitatea de a analiza diferitele modele de comportament de conducere și modul în care această gamă de comportamente ar putea determina tipul de leadership necesar pentru a afecta obiectivele pe termen scurt și lung. Determinând gradul de autoritate folosit de managerul de proiect și gradul de libertate experimentat de membrii echipei virtuale, continuu-ul ar putea ajuta la determinarea comportamentelor necesare. Teoria ciclului de viață a leadershipului a lui Hersey și Blanchard (1969) l-ar ajuta pe managerul de proiect să se adapteze la maturitatea membrului echipei și va deveni mai flexibil în ceea ce privește tipul de comportament de conducere necesar, în funcție de nevoile individului. Adoptarea acestui model ar ajuta la controlul oricărei pierderi de membri ai echipei virtuale maturi și experimentați din echipă.

Abordarea arborelui decizional Vroom (Vroom, 2000) l-ar putea ajuta pe managerul de proiect să înțeleagă nivelul de participare al membrilor echipei pentru a determina gradul de conducere autocratic, consultativ sau orientat spre grup necesar. O privire de ansamblu asupra acestei teorii ar fi valoroasă pentru managerul de proiect pentru a înțelege relația dintre nevoia de participare și nevoia de leadership atât cu membrii echipei, cât și cu membrii echipei virtuale în relația și echilibrarea la fața locului. Modelul lui Slevin și Pinto (1991) prezintă patru extreme ale stilului de conducere cu nivelul de participare al membrilor echipei de proiect și ar putea fi folosit ca un cadru de lucru de zi cu zi pentru managerii de proiect. Turner și Muller (2006) concluzionează că stilul de conducere și competențele managerului de proiect contribuie la succesul proiectului și fac sugestii pentru numirea și desfășurarea managerilor de proiect pe baza constatărilor acestora.

Trecerea către mai multe stiluri de e-leadership

Beneficiile mai multor stiluri de conducere

în proiecte virtuale

Prin înțelegerea rolurilor de conducere legate de control (Konradt & Hoch, 2007), folosind stiluri de conducere transformaționale și tranzacționale

Table 1. Effective leadership concepts for virtual teams

Leadership Concept	Description	Application
Control-related	Leads by tasks Motivates Provides role clarity Sets clear goals and priorities Gives good directions	Use a high quality goal setting processes Encourage task inter-dependence Lead by task for shorter projects
Transformational	Inspires followers to work	Clearly identify roles Set the project vision
Transactional	Motivates followers to complete goals Clearly identifies roles Reinforces the vision	Use a well-developed project charter Develop emotional buy-in and ownership of the vision Use the vision to guide and direct the work
Empowerment	Leads self-managed work teams Distributes leadership functions	Develop rules, guidelines and habitual routines Provide motivational incentives Set strong objectives and mission Develop an appropriate climate or tone
Situational	Adopts certain styles or behaviors Adjusts to the maturity of the subordinate	Be skilled in multiple leadership styles Adopt the appropriate style dependent upon the experience and needs of the team member
Contingency	Matches leadership style to the activity/work Assigns workers to task oriented or participative leaders Adapts to environmental factors Leads dependent upon the needs of the team	Be trained on multiple leadership styles Remain flexible Adapt and apply the appropriate leadership style as necessary

(Hambley, O'Neill și Kline, 2007), dând putere - echipelor de proiecte virtuale să se autogestioneze (Bell & Kozlowski, 2002) și încorporând stiluri de conducere situaționale și de contingență, cei care gestionează echipe virtuale vor fi capabili să ofere beneficii organizației, oferind un leadership pozitiv și de succes, rezultând rezultate mai bune ale proiectului (vezi Tabelul 11).

Managementul proiectelor virtuale a devenit din ce în ce mai important și o necesitate pe măsură ce tendința în echipele de lucru virtuale continuă. Stilurile de conducere pentru gestionarea echipelor virtuale de proiect sunt diferite de rolurile de conducere pentru gestionarea echipelor tradiționale, amplasate în comun. Înțelegerea stilurilor emergente de conducere electronică pentru echipele de proiecte virtuale și aplicarea acestora este o parte importantă a comportamentului nostru organizațional virtual în evoluție.

DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

Literatura revizuită poate oferi cercetătorilor-practicieni subiecte de cercetare legate de relația dintre orientarea în leadership și adaptabilitatea managerilor de proiecte virtuali. Shenhar (1998) indică faptul că sunt necesare mai multe cercetări pentru a explora rolul neprevăzutelor în managementul proiectelor. Lee-Kelley și Loong (2003) recomandă că trebuie să existe mai multe dovezi că managerul de proiect poate schimba stilurile de conducere ca răspuns la circumstanțe modificate.

S-au făcut puține cercetări pentru a determina dacă teoriile situaționale și de contingență ale leadershipului pot fi aplicate la conducerea electronică a echipelor de proiecte virtuale. Scopul cercetărilor cantitative sau calitative viitoare ar putea fi acela de a determina dacă teoriile stilului de conducere situațional și de contingență sunt aplicabile și de a crește eficiența conducerii managerului de proiect virtual. Modul în care funcțiile de conducere din echipele virtuale de proiect evoluează pe parcursul proiectului și cel mai bun mod(e) în care managerul de proiect se poate adapta la aceste schimbări pentru a conduce echipa la un livrabil de succes - la timp, în sfera de aplicare, cu calitate și la buget - este

vital pentru viitorul e-leadership-ului.

CONCLUZIE

Această lucrare oferă o revizuire care ar putea fi folosită ca punct de plecare pentru definirea stilurilor de management de succes pentru liderii echipelor de proiect virtuale. Pentru fiecare stil, există abilități de conducere pe care managerii le pot folosi pentru a asigura succesul. Pe măsură ce ne îndreptăm către organizații virtuale, trebuie să înțelegem mai clar rolurile de conducere în mediul virtual.

Concluzia generală, susținută și de Turner și Muller (2005), este că mai multe stiluri de conducere pot fi aplicate în mod adecvat pentru managementul de proiect. Aplicarea acestor teorii și cercetări la managementul proiectelor virtuale oferă o abordare îmbunătățită pentru gestionarea resurselor umane. Aplicația la managementul resurselor umane este că această flexibilitate în stilul de conducere poate oferi cheia pentru munca de proiect profitabilă, membri mulțumiți ai echipei și creștere organizațională continuă prin livrabile de succes ale proiectelor virtuale.

REFERINȚE

Ariss, S., Nykodym, N. și Cole-Laramore, AA (2002). Încredere și tehnologie în organizația virtuală. *SAM Advanced Management Journal, 67(4)*, 22-25.

Bell, BS și Kozlowski, SW (2002). O tipologie de echipe virtuale: Implicații pentru o conducere eficientă . *Managementul grupurilor și organizațiilor, 27(1),* 14-49. doi:10.1177/1059601102027001003

Blake, RR și Mouton, JS (1964). *Gestionarea - rețelei rial.* Houston, TX: Gulf Publishing Company. Universitatea Capella. (2005). *Conducerea și organizarea oamenilor* . Boston: Prentice Hall Custom Publishing.

Day, J. (1999). Obținerea avantajului: atitudinea de proprietate. *Super Vision, 60(6),* 3-6.

Duarte, D., & Snyder, N. (1999). *Stăpânirea echipelor virtuale.* San Francisco: Jossey-Bass.

Fiedler, FE (1967). *O teorie a eficienței conducerii* . New York: McGraw Hill.

Goman, CK (2004). *Aceasta nu este compania la care m-am alăturat: Cum să conduci în afaceri a fost răsturnat.* Berkley, CA: KCS Publishing.

Hambley, L., O'Neill, T. și Kline, T (2007). Conducerea echipei virtuale: Perspective din teren. *International Journal of e-Collaboration, 3* (1), 40-63.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Teoria ciclului de viață a conducerii. *Training and Development Journal, 23(5),* 26-34.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). Deci vrei să-ți cunoști stilul de conducere? *Training and Development Journal, 28(2),* 22-37.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2001). *Managementul comportamentului organizațional: conducerea resurselor umane.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Gestionarea distanței prin interdependență: stabilirea obiectivelor, interdependența sarcinilor și recompense bazate pe echipe în echipe virtuale. *European Journal of Workand OrganizationalPsychology, 73* (1), 1-28. doi:10.1080/13594320344000228

Hooijberg, R., & Choi, J. (2000). Ce roluri de conducere contează pentru cine? O examinare a efectelor evaluatorului asupra percepției eficacității. *The Lead ership Quarterly, 77* (3), 341-364. doi:10.1016/ S1048-9843(00)00044-8

House, RJ (1971). O teorie cale-scop a eficacității liderului. *Administrative Science Quarterly, 16(3),* 321-339. doi:10.2307/2391905

Kliem, RL (2004). *Conducerea proiectelor de înaltă performanță.* Boca Raton, FL: Editura J. Ross.

Konradt, U., & Hoch, JE (2007). A rolurile de lucru și funcțiile de conducere ale managerilor în echipe virtuale. *International Journal of e-*

Collaboration, 3(2), 16-34.

Lee, MR (2009). Conducere e-etică pentru echipele de proiecte virtuale. *International Journal of Project Management, 27* (5), 456-463. doi:10.1016/j. ijproman.2008.05.012

Lee-Kelley, L. (2002). Conducere situațională: gestionarea echipei virtuale de proiect. *Journal of Management Development, 21* (5/6), 461-476. doi:10.1108/02621710210430623

Lee-Kelley, L. și Loong, KL (2003). Cele cinci funcții ale lui Turner de management bazat pe proiecte și leadership situațional în proiectele de servicii IT. Jurnalul *Internațional de Management de Proiect, 21* (8), 583-591. doi:10.1016/S0263-7863(02)00100-X

Martins, LL, Gilson, LL și Maynard, M. T (2004). Echipe virtuale: Ce știm și unde mergem de aici? *Journal of Management, 30(6),* 805-835. doi:10.1016/jjm.2004.05.002

Pearce, C. și Conger, J. (2002). Conducere *comună : reformularea modurilor și de ce ale conducerii.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Institutul de Management de Proiect. (2001). *Oameni în proiecte.* Newton Square, PA: - Institutul de Management de Proiect.

Shenhar, A. (1998). De la teorie la practică: Pentru a crea o tipologie de stiluri de management de proiect. *IEEE Transactions on EngineeringManagement, 45(1),* 33-48. doi:10.1109/17.658659 Slevin, DP și Pinto, JK (1991). Conducere de proiect : înțelegerea și alegerea conștientă a stilului dvs. *Project Management Journal, 12* (1), 39-47.

Tannebaum, R., & Schmidt, WH (1958). Cum să alegi un model de conducere. *Harvard Business Review, 36(2),* 95-101.

Turner, JR și Muller, R. (2005). Stilul de conducere al managerului de proiect ca factor de succes în proiecte: O revizuire a literaturii. *Project Management Journal* , *36* (2), 49-61.

Turner, JR și Muller, R. (2006). *Alegerea managerilor de proiect potriviți: potrivirea stilurilor lor de conducere cu tipul de proiect.* Newton Square, PA: Institutul de Management de Proiect.

Vroom, V. (2000). Conducerea și procesul de luare a deciziilor. *Dinamica organizațională, 28(4),* 82-94. doi:10.1016/S0090-2616(00)00003-6

Vroom, V. (2003). Educarea managerilor pentru luarea de decizii și conducere. *Decizia managementului, 41* (10), 968-978. doi:10.1108/00251740310509490

Vroom, VH și Jago, AG (2007). Rolul situației în conducere. *The American Psychologist, 62* (1), 17-24. doi:10.1037/0003- 066X.62.1.17

Wickham, KR și Walther, JB (2007). Comportamentele percepute ale liderilor emergenti și desemnați în grupuri virtuale. *International Journal of e-Collaboration* , *3* (1), 1-17.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Stilul de Contingence Conducere: Conducerea prin potrivirea stilului de conducere la situație.

Leadership legat de control: Conducerea - motivației, oferirea clarității rolurilor, stabilirea de obiective și priorități clare și oferind instrucțiuni bune pentru îndeplinirea sarcinilor.

E-Leadership: Termenul e-leadership descrie conducerea în mediul de afaceri virtual netradițional de astăzi.

Leadership de împuternicire: Conducerea permițând echipelor de lucru autogestionate să își asume responsabilitățile managementului tradițional.

Leadership situațional: Conducerea prin dezvoltarea și adoptarea diferitelor stiluri sau comportamente, după cum este necesar.

Leadership tranzacțional: Conducerea prin - motivarea adepților pentru a îndeplini obiectivele prin identificarea clară a rolurilor și stabilirea

viziunii.

Leadership transformațional: Conducerea inspirând adepții să lucreze.

Echipa virtuală: echipele virtuale sunt grupuri de persoane calificate care colaborează din locații geografice îndepărtate și conectate prin tehnologie care comunică electronic pentru a atinge obiectivele unui proiect sau lucrează împreună la rezolvarea problemelor.

Această lucrare a fost publicată anterior în Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy, editată de In Lee, pp. 445-454, copyright 2010 by Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 57
Analiza egalității de gen la nivelurile superioare de management: un model de studiu

Nuria Calvo
Universitatea din A Coruna, Spania

Marfa Bastida
Universitatea din Santiago de Compostela, Spania

Jacobo Feas
Universitatea din Santiago de Compostela, Spania

ABSTRACT

Scopul principal al acestui capitol este de a întreprinde o analiză critică a situației actuale privind egalitatea de tratament a femeilor manageri în Spania. În acest capitol, autorii au analizat dinamica comportamentului în afaceri pentru a înțelege de ce persistă inegalitatea femeilor manageri din motive de gen în ciuda măsurilor antidiscriminare recomandate de cadrul legislativ în vigoare. Această analiză a permis ca propunerile de măsuri care urmează să fie elaborate să fie luate în considerare în conceperea strategiilor de resurse umane, bazate pe sisteme de management pe competențe și evaluarea performanței manageriale.

1. INTRODUCERE

Participarea economică a femeilor este esențială în modelarea economiei unei țări, nu doar din motive de echitate și egalitate, ci și ca o chestiune strategică. Conform viziunii bazate pe resurse și capacități (Wernerfelt, 1984; Barney, 1985; Rumelt, 1987; Conner, 1991),

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch057

capitalul organizațiilor de afaceri, compus dintr-o combinație de abilități, cunoștințe și abilități de raționament și de decizie ale oamenilor, constituie principala valoare competitivă a firmelor (Grant 1996). Societățile care nu folosesc talentul a jumătate din populație realizează o alocare a resurselor care nu este eficientă, cresc mai puțin și își pun competitivitatea în pericol.

Totuși, inegalitățile dintre bărbați și femei continuă în lumea afacerilor, legate de accesul acestora la angajare, segregarea verticală - („efectul plafonului de sticlă”), (Hymowitz & Schellhardt, 1986; Morrison & Von Glinow, 1990), diferențele de salariu sau inegalitatea în - condițiile de muncă.

În Spania, Legea 3/2007 stabilește un cadru de reglementare care obligă organizațiile să

adopte egalitatea de șanse ca obiectiv de urmărit. Cu toate acestea, în ciuda acestei inițiative, statisticile arată că problema persistă. Paradoxal , de la intrarea în vigoare a acestei legi, sunt unele cazuri în care procentul femeilor s-a stabilizat sau chiar a scăzut. În plus, apar trei noi probleme de îngrijorare:

- Potrivit lui Amuedo (2007), devine extrem de dificil să găsești femei care doresc să aparțină în Consiliile de Administrație, de teamă să nu fie considerate „cote” [1] . Acest fenomen s-ar putea răspândi la restul organizației, autoexcluderea apărând pentru anumite promoții de nivel, din cauza unor rezerve identice.
- Confuzia dintre „egalitate” și „discriminare pozitivă” a popularizat ideea că contextul actual oferă oportunități femeilor *în detrimentul* bărbaților. În cuvintele lui Gomez-Mejia *„sindromul bărbatului bătut”* (Gomez-Mejia et al., 2007). Ca o consecință a acestei situații, apare resentimentele, anxietatea crește și prejudecățile cresc în rândul celor care se simt amenințați. O proporție mai mare de bărbați percep aceste măsuri în termeni de amenințare decât femeile sunt mai puțin discriminate decât femeile în prezent. oportunități de angajare și că plătesc pentru consecințele unei situații în care femeile au suferit discriminări în trecut.

În aceste condiții pare clar că Legea, deși poate ajuta la corectarea anumitor deficiențe, nu este atât de eficientă pe cât își propune să fie. Este necesar, așadar, să înțelegem care este dinamica comportamentului în afaceri care poate face ca fenomenul „tavanului de sticlă” să apară în promovarea la conducere și, pe baza acestei înțelegeri, să propună politici de acțiune care să permită organizațiilor să-și exploateze tot talentul managerial, indiferent dacă acest talent este deținut de bărbați sau femei.

2. DIAGNOSTICUL SITUATIEI

Includerea femeilor în locurile de muncă plătite este una dintre marile realizări ale secolului XX. Cu toate acestea, situația în care femeile au fost incluse în condiții egale nu a fost încă atinsă.

O analiză longitudinală arată includerea progresivă a femeilor pe piața muncii. În Tabelul 1 se poate observa că rata de ocupare a femeilor a crescut cu peste 20 de puncte procentuale în ultimii ani, într-o tendință clară de convergență cu rata bărbaților.

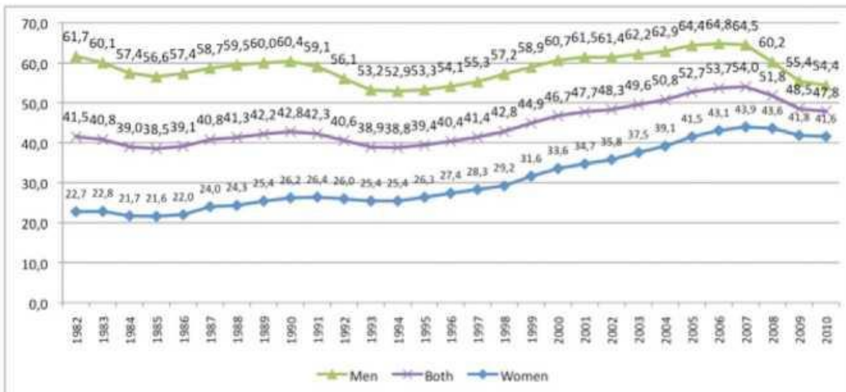
Cu toate acestea, tendințele și analiza datelor sunt lucruri diferite. Este adevărat că, procentual, femeile au intrat pe piața muncii într-o proporție din ce în ce mai mare, dar nu este mai puțin adevărat că numărul acestora continuă să fie sub cel al bărbaților (Tabelul 2).

Din datele din Tabelul 2 se poate observa că rata de activitate, precum și rata de ocupare este mai mică în cazul femeilor, în timp ce singura cifră care este mai mare este rata șomajului.

Această diferență între tendință și realitate este un numitor comun în analiza pieței muncii în prezent. În general, se poate spune că persistă diferite inegalități: (1) la nivel de intrare (2) în promovare și (3) în salarii.

1. Inegalități la nivel de intrare sau segregare orizontală. Datele culese de cel mai recent studiu asupra populației active ne avertizează asupra persistenței acestei inegalități la nivelul

Tabelul 1. Evoluția ratei de ocupare (Sursa: Institutul pentru Femei, 2010)



nivelul de acces la locuri de muncă (Tabelul 3). După cum sa remarcat deja, în ciuda faptului că femeile constituie aproximativ jumătate din forța de muncă din țară, numărul celor care lucrează efectiv este sensibil sub cel al bărbaților.

În plus, atunci când se analizează această aparentă „barieră” în calea accesului femeilor la angajare, ar trebui să se țină cont de o altă dată: *calitatea* angajării celor care au de lucru. După cum se poate observa din cifrele din Tabelul 4, nivelul de „precaritate” sau „temporaritate” al femeilor este semnificativ.

Dintre aceste date, trebuie remarcată ponderea femeilor angajate pe bază de contract pe durată determinată sau, mai ales, a celor cu caracter temporar în vederea înlocuirii unui lucrător. În aceste condiții, și ținând cont de situația economică actuală , nu ar fi un mare risc să sugerăm că numărul femeilor care umflă

Table 2. Active population development (Source: EPA

		2,001	2,002	2,003	2,004	2005	2006	2,007	2,008	2,009	IQ 2010
s	ACTIVITY RATE	53,41	54,63	55,91	56,74	57,72	58,58	59,12	60,13	59,76	59,83
“ £	EMPLOYMENT RATE	47,74	48,29	49,56	50,75	52,70	53,72	54,03	51,77	48,50	47,84
ta	UNEMPLOYMENT RATE	10,63	11,62	11,37	10,56	8,70	8,30	8,60	13,91	18,83	20,05
g g o	ACTIVITY RATE	40,96	42,72	44,47	45,79	46,95	48,56	49,37	51,38	51,70	52,05
	EMPLOYMENT RATE	34,71	35,79	37,54	39,13	41,50	43,05	43,94	43,6	41,84	41,55
	UNEMPLOYMENT RATE	15,25	16,22	15,60	14,55	11,61	11,36	11,00	15,14	19,07	20,16
V s	ACTIVITY RATE	66,55	67,16	67,92	68,19	68,95	69,00	69,23	69,21	68,14	67,95
	EMPLOYMENT RATE	61,47	61,42	62,17	62,90	64,37	64,81	64,51	60,24	55,44	54,39
	UNEMPLOYMENT RATE	7,62	8,54	8,46	7,76	6,64	6,06	6,83	12,96	18,64	19,96

Tabelul 3. Populația activă 2008 (Sursa: EPA Q4 2008)

BĂRBAȚI	
Populație între 16 și 64 de ani	**15636.2**
Rata de activitate (16-64)	**S2.72**
Rata șomajului (16-64)	**13.04**
Rata de angajare (16-64)	**71,93**
FEMEI	
Populație între 16 și 64 de ani	15265.2
Rata de activitate (16-64)	**65,29**
șomajului (16-64)	**15.21**
Rata de angajare (16-64)	**55,36**

Cifrele șomajului în următoarele luni vor fi semnificativ mai mari decât cele ale bărbaților.

2. Inegalitatea verticală. Exact în același mod, putem observa că femeile au mai multe dificultăți în a fi promovate în poziții de responsabilitate în organizații. Aceasta este o caracteristică comună a oricărei statistici pe care le analizăm, indiferent de originea lor sectorială, comunitară, națională sau internațională.

Pare evident că este dificil pentru femei să fie promovate în întreprinderi, atât publice, cât și private. Următorul tabel (Tabelul 5), care este legat de prezența femeilor în funcții de conducere în întreprinderile publice și private, arată în mod clar că proporția femeilor în aceste posturi este semnificativ sub cea a bărbaților:

Singurul nivel la care cifrele par a fi echilibrate este „conducerea firmelor fără angajați plătiți”, adică în cazul în care femeile se desfășoară pentru că este propria lor firmă (ca în cazul femeilor care desfășoară activități independente, de exemplu) sau sunt singurul său angajat. Această tendință este independentă de tipul de firmă, publică sau privată, care este analizată . În cazul companiilor publice, acestea nu ajung la 20% în cel mai bun caz (Tabelul 6).

Situația nu este cu mult mai bună în întreprinderea privată. Dacă ne uităm la situația firmelor listate în IBEX 35, procentul de femei manageri este, în medie, mai mic. (Tabelul 7)

În plus, în acest tabel final, se poate observa că schimbarea este lentă. Este adevărat că, în medie, procentul de femei în consiliile de administrație s-a dublat practic, dar din cauza numărului de inclu-

Tabelul 4. Tipuri de contract (Sursa: Institute for Women 2008)

	1987		1,997		2,007	
	BOTH SEXES	% WOMEN	BOTH SEXES	% WOMEN	BOTH SEXES	% WOMEN
Contract of indefinite duration	6,841.60	28.21	6,950.70	35.68	11,658.20	42.50
Permanent over time	6,696.60	28.08	6,806.90	35.14	11,423.70	42.03
Discontinuous	145.10	34.25	143.70	61.52	234.50	65.37
Temporary	1,656.50	35.03	3,436.60	38.43	5,218.40	46.06
Short-term for reasons of production	65.40	35.32	-	-	923.30	51.44
Learning, training or work placement	65.40	35.32	127.30	40.61	177.10	42.41
Seasonal or fixed period	557.50	33.42	267.80	41.37	276.10	52.01
In probationary period	-	-	31.50	42.54	68.50	45.99
Substituting another worker in their absence	-	-	151.20	72.95	431.30	72.50
For a fixed task or service	-	-	796.70	19.52	2,017.20	31.86
Verbal not included in previous options	-	-	-	-	465.40	67.10
Other type	1,033.70	35.87	2,062.10	42.63	178.20	59.48
Do not know	-	-	14.80	35.14	661.30	44.81
	TOTAL	**TOTAL**	**TOTAL**	**TOTAL**	**TOTAL**	**TOTAL**
	8,511.00	**29.51**	**10,404.10**	**36.59**	**16,876.50**	**43.61**

Tabelul 5. Femeile și managementul (Sursa: Institute for Women 2009)

	2007 % Femei	2008 % Femei
Managementul Sectorului Public și al companiilor	**32.9**	**32.7**
Conducerea Sectorului Public și a companiilor cu 10 sau mai mulți angajați	**23.4**	**23.4**
Puterea executivă și legislativă în sectorul public , managementul organizațiilor	47,8	36.6
Conducerea companiei	21.9	22.6
Conducerea companiilor cu mai puțin de 10 angajați plătiți	**28.7**	**28.9**
Comerţ	35.3	36.3
Hotel si catering	44.6	50.1
Alte companii	24.6	20.8
Managementul companiilor fără angajați	**47.3**	**48,5**
Comerţ	55.2	54,0
Hotel si catering	44.6	50.1
Alte companii	30.5	33.7

Notă: cifrele se referă la al treilea trimestru din ambii ani

Tabel 6. Femei manageri 2008 (Sursa: Institute for Women 2009)

	Organizatii publice		Firme de stat	
	Ambele sexe	% Femei	Ambele sexe	% Femei
Total	**195**	**18.5**	**1.126**	**13.7**
Preşedinţii	**14**	14.3	49	6.1
Vicepreşedinţi	6	16.7	33	6.1
Membrii consiliului	162	18.5	955	13.9
secretari	**13**	23.1	45	28.9
Alți membri	-	-	44	6.8

Surse: Compilat de Institutul pentru Femei din datele furnizate de diferitele organizații și firme

Tabelul 7. Femei manageri în firmele IBEX (Sursa: Institute for Women 2009)

	Organizatii publice		Firme de stat	
	Ambele sexe	% Femei	Ambele sexe	% Femei
Consiliu total	**463**	**3,5**	**497**	6,4
Preşedinţii	35	2,9	35	2,9
Rezidenți vice-p	41	2,4	53	3,8
Membrii consiliului	379	3,7	413	7,5
secretari	8	0,0	5	0,0

Tabelul 8. Managementul mediu: femeile în sarcini manageriale. (Sursa: Institute for Women 2009)

		2004	2005	2006	2007
	Consiliu total	503	478	463	497
5	Preşedinţii	37	37	35	35
	Vicepreşedinţi	39	40	41	53
	Membrii consiliului	417	388	379	413
	M em be rs/Secreta rie s	10	13	8	5
	Consiliu total	2,58	2.09	3.46	6.43

Femeile	Preşedinţii	5.41	0	2,86	2,86
	Vicepreşedinţi	2,56	2.50	2.44	3,77
	Membrii consiliului	2,88	2.32	3,69	7.51
	Mem be rs/Secret a rie s	0	0	0	0

a femeilor în posturi de conducere junior sau de management mediu (membri ai consiliului de administrație sau mai jos), nu în prima linie managerială (Tabelul 8)

3. Inegalitatea salariilor.Analiza salariilor primite de bărbați și femei provoacă și mari inegalități (Tabelul 9). Trebuie subliniat că vorbim de inegalități, nu de discriminare. Există o dezbatere considerabilă despre care este terminologia corectă. În timp ce unii autori (Flabbi, 2005; Hernândez și Mendez, 2005; Alâez și Uribarri, 1999) susțin că majoritatea diferențelor salariale între bărbați și femei se explică prin discriminare, alții susțin că nu există o astfel de discriminare , ci inegalitate (Oliver, 2005). Potrivit acestor autori, diferențele salariale pot fi explicate în întregime printr-un set de factori obiectivi precum femeile care lucrează cu experiență sau vechime mai mică; mai puțină ocupare a posturilor de responsabilitate; prezență mai mare în sectorul serviciilor, ocupând posturi mai puțin calificate și mai temporare. Alții încă (Camarero și Vega, 2000; Moreno și colab., 1996) cred că ambii factori se combină.

Se poate observa din Tabelul 9 cum distribuția salariilor, în medie, este întotdeauna mai mare în cazul bărbaților. Este adevărat că pentru aceste inegalități pot fi date, *un obiectiv prealabil* , diverse motive: influența sporurilor de vechime în muncă (sporurile de vechime constituie un procent semnificativ din salariul lucrătorilor. Femeile au intrat recent pe piața muncii, motiv pentru care probabil au mai puțină vechime), orele de lucru diferite, cantitățile variate de ore suplimentare sau sporurile de productivitate, de exemplu. De fapt, cercetătorii nu sunt de acord atunci când determină care sunt variabilele care au cea mai mare pondere în stabilirea salariilor. Alâez și Uribarri (1999) pun experiența , vechimea și nivelul de educație pe primul loc, dar acordă și importanță tipului de contract și sectorului de activitate. Pentru Camarero și Vega (2000) variabilele cu cea mai mare influență sunt vechimea (22%), nivelul de studii (15%), mărimea firmei (14%), sexul (12%), tipul de contract (12%), ocupația (7%), contractul colectiv aplicat (6%), piața de consum final (6%) și sectorul de activitate (2%).

Din cele spuse mai sus se poate deduce că pe piața muncii persistă inegalități semnificative între bărbați și femei. Chiar și având în vedere presiunea socială în acest sens, precum și diverse inițiative politice și juridice, aceste inegalități se mențin de-a lungul timpului.

Table 9. Average annual salary (INE,

1995	2002	2006	2008
18.223,296	22.169,16c	22.051,086	24.203,336
12.237,216	15.767,566	16.245,176	18.910,626
32,85%	28,88%	26,33%	21,87%

3. OBIECTIVUL PROPUS: O ANALIZĂ CAUZALĂ

În ciuda existenței unei legislații îndreptate în mod specific către realizarea egalității la locul de muncă în ceea ce privește genul, statisticile arată o realitate care nu corespunde obiectivelor stabilite. Inegalitatea dintre bărbați și femei la nivel profesional nu a fost redusă cu viteza așteptată. Interacțiunea factorilor de natură socială, culturală sau psihologică, neluați în considerare în cadrul legislativ, continuă să îngreuneze egalitatea reală în organizațiile de afaceri.

Prin urmare, se mențin modele organizaționale și politici de acțiune care, departe de a favoriza accesul la muncă și promovarea femeilor, creează bariere intangibile greu de depășit prin normele legislative. În prezent, procentul mai mic de femei care au intrat la -nivelul executiv în firme și instituții permite depistarea existenței unui comportament organizațional care nu este luat în considerare. În ultimii ani, nici guvernele, nici marile corporații, băncile, instituțiile academice sau științifice, nici măcar organizațiile internaționale precum Națiunile Unite , nu s-au gândit la evaluarea costului de oportunitate pe care îl reprezintă neutilizarea talentelor manageriale ale multor femei. O distribuție mai echilibrată a puterii de decizie în nivelurile ierarhiei ar putea nu numai să permită exploatarea valorii acestui talent, ci și să favorizeze egalitatea la locul de muncă la nivelurile inferioare ale ierarhiei.

Discriminarea de gen la locul de muncă este o problemă atât de largă și complexă încât este imposibil să o analizăm dintr-o singură perspectivă. Din acest motiv ne-am limitat studiul la fenomenul cunoscut sub numele de „Elite discriminate", întrucât considerăm că formarea condițiilor organizaționale care pot favoriza sau împiedica promovarea femeilor la locul de muncă în funcții de conducere ar putea afecta viitoarea lor participare la procesele manageriale ale organizațiilor de afaceri.

Punctul de plecare al analizei noastre se bazează pe un set inițial de premise care vor determina dezvoltarea demersului propus.

Nu există diferențe semnificative în ceea ce privește competențele manageriale în organizații din motive de gen. Dimpotrivă, nivelurile de competență vor depinde de următorii factori:

Cunoștințe specifice: management de afaceri , comportament organizațional și psihologie și cunoștințe tehnice ale zonei.

Abilități de management: capacitate de relații sociale, abilități de negociere și comunicare, inițiativă și leadership.

Experiență anterioară de conducere în funcții de conducere sau juniori.

Existența unei rețele sociale extinse de contacte cheie pentru realizarea strategiei organizației.

Existența unui număr mai mic de promovări ale femeilor manageri comparativ cu managerii bărbați, având în vedere existența unui număr egal de candidați de ambele sexe, ar putea fi legată de următoarele: Existența unor politici organizaționale care

descurajează promovarea femeilor manageri.

- Factori sociali, culturali și educaționali care influențează evaluatorii atunci când iau decizii privind promovarea muncii în organizațiile lor.
- Rezistența la schimbare sau „status - quo"-ul actualelor organe de conducere ale organizației, care sunt formate în mare parte din manageri bărbați.

Procentul de femei manageri care pleacă este mai mare decât cel al bărbaților din cauza factorilor de viață, emoționali și comportamentali diferențiați . Dificultățile pe care le întâmpină femeile manageri în a se menține ca grup minoritar în organele de conducere sunt legate de creșterea ratei de plecare.

Viziunea tradițională definește femeile ca un aspect problematic al forței de muncă. Datorită preocupării politice de a încuraja măsurile care reduc inegalitățile la locul de muncă între bărbați și femei, în ultimii ani s-au multiplicat remediile superficiale în practică care nici nu tratează cauzele strategice ale inegalității și nici nu integrează femeile la toate nivelurile forței de muncă. Politicile care facilitează concediul pentru îngrijirea copiilor, încurajează munca cu fracțiune de normă, acordă acces preferențial la cursuri de formare sau beneficii fiscale pentru angajarea femeilor, chiar dacă sunt acte foarte gratificante care vizează îmbunătățirea imaginii - unui guvern sau a unei firme responsabile social, nu sunt în mod clar de ajutor în rezolvarea cu adevărat a problemei inegalității la locul de muncă, și mai puțin la nivel de management.

Cercetări privind avansarea (sau, mai corect, „non-avansarea") femeilor în cariera profesională (Perry et al., 1994; Tharenou et al., 1994), reconcilierea vieții personale și profesionale (Stroh și colab., 1996), femei manager (Lyness și Thompson, 1994o, Bass leadership și Avolio, 19947). Knippenberg, 2004; Hunt, Boal și Dodge, 1999) sau gen și organizare (Agars, 2004) indică faptul că majoritatea barierelor „tehnice" sau tradiționale (accesul la niveluri superioare de educație, un cadru legal și instituțional nediscriminatoriu) au fost depășite treptat în ultimii ani.

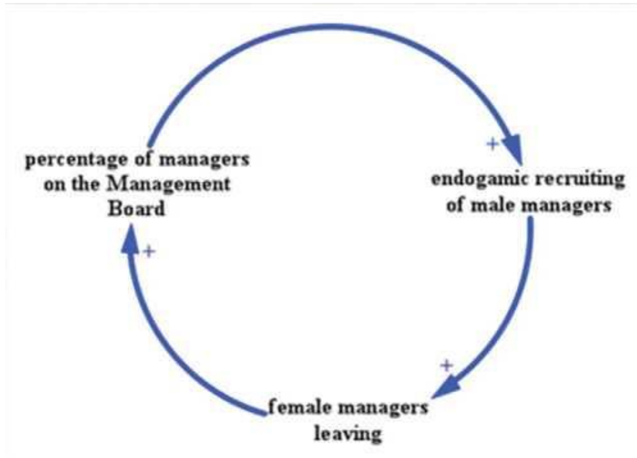
Luând în considerare rolul dinamic pe care îl joacă grupurile în determinarea formei și contextului unei organizații (Ryan și Haslam, 2007; Haslam și colab., 2003), putem deduce că aceste bariere sunt rezultatul presiunii intra-grup în procesul de luare a deciziilor, atunci când, practic, aceste decizii sunt luate de bărbați. Adică, având în vedere că majoritatea managerilor din organizații sunt bărbați, aceștia vor fi cei care trebuie să aleagă o femeie pentru un post de conducere. Ruperea cu tradiția, prejudecățile și stereotipurile sexuale și posibilele dificultăți în modalitățile de abordare a problemelor din cauza sexului diferit pot fi unele dintre motivele care îi împiedică pe managerii de sex masculin să ia această decizie. Această discriminare ar putea fi interpretată și ca o modalitate de a reduce status quo-ul și privilegiile dobândite (Schmitt, Ellemers & Branscome, 2003).

Din acest punct de vedere, din cauza - dinamicii interne a endogamiei de putere (Figura 1), indivizii aparținând unui grup închis, cum ar fi un corp managerial, au tendința de a-și alege noii membri dintre acei oameni asemănători majorității, evitând introducerea de elemente care distorsionează echilibrul existent și cresc posibilitatea unor viitoare conflicte în inima grupului.

Menținerea acestei dinamici de-a lungul timpului face ca unele femei membre ale unei echipe de conducere să părăsească, din cauza izolării create de situația lor minoritară și diferențe de caracteristici față de restul membrilor grupului. Următoarea diagramă explică rata mai mare de părăsire care apare în rândul femeilor manageri în comparație cu omologii lor bărbați.

Cu cât este mai mare procentul de bărbați care sunt la nivel de conducere, cu atât va fi mai mare procentul de noi manageri bărbați recrutați. Această situație va face poziția izolată a femeilor manageri

Figure 1. Endogamous loop (source: made on the premises)



aparținând aceluiași nivel mai acut, ceea ce va determina să plece mai mulți dintre aceștia din acest motiv, ceea ce la rândul său va crește procentul de manageri bărbați cu statut decizional.

Aceste dinamici permit explicarea faptului că la nivel managerial se menține o reprezentare scăzută a femeilor în diverse organizații. Pentru a ameliora această reprezentare scăzută, în ultimii ani a fost pus în aplicare un set de politici sub titlul „discriminare pozitivă”. Acestea sunt menite să asigure o participare minimă a minorității feminine în organele de conducere. Metoda avansată de aceste politici înseamnă că dacă în procesul de selecție sunt mai mulți candidați la fel de eligibili, selecționarii vor discrimina în favoarea femeii. Prin această metodă se urmărește, pe termen mediu, realizarea egalității cantitative a ambelor sexe în organele de decizie. Aceasta este o măsură care, deși este obligatorie în Sectorul Public, este doar o recomandare de bună guvernare în cazul organizațiilor private.

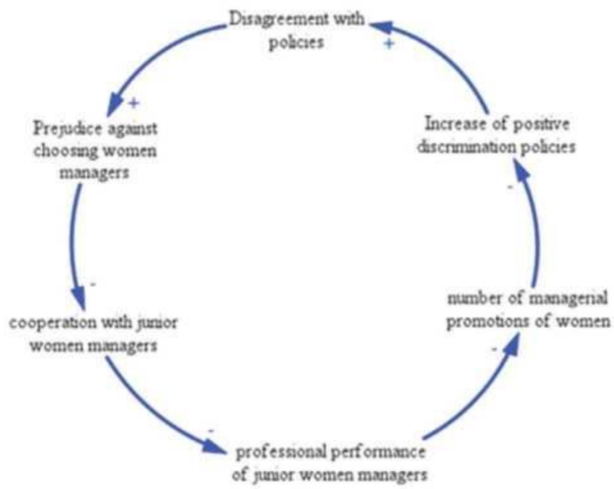
Din abordarea propusă nu este evident că acest tip de politică, recent introdusă, poate atinge obiectivele urmărite. Complexitatea reacțiilor interne ale organizației în sine ca grup de indivizi, neluând în considerare în aplicarea practică a acțiunii propuse, ar putea însemna eșec în obiectivul real al acestei politici.

Următoarea diagramă cauzală (Figura 2) arată interrelația dintre diverse variabile care pot influența situația. Creșterea politicilor de promovare a egalității prin discriminare pozitivă creează o atitudine de dezacord în rândul bărbaților care ocupă majoritatea posturilor manageriale. Acest dezacord sporește prejudecățile față de acele noi femei manageri favorizate în selecție. Această atitudine este transmisă managerilor juniori, îngreunând cooperarea între managerii bărbați și bărbați juniori femei . Ca urmare a acestei situații, productivitatea managerilor juniori de sex feminin poate scădea în comparație cu cea a colegilor lor de sex masculin. Ulterior , evaluarea performanțelor juniorilor manageri care sunt candidați va fi inferioară celei a omologilor lor de sex masculin. În consecință, condiția anterioară de eligibilitate egală nu va fi îndeplinită în timpul procesului de promovare, ceea ce va îngreuna promovarea noilor femei manageri.

Cu toate acestea, dacă această diagramă permite explicarea teoretică a menținerii femeilor manageri într-o minoritate în organizații, ea nu clarifică situația inegalității între sexe care apare la nivel de management în zonele strategice din

organizații.

Figure 2. Loop ofresistance to change and cession in the power structure (source: made on the



Explicația acestui fenomen se poate datora, din punct de vedere cuprinzător, contradicției care apare între obiectivul final al politicilor puse în aplicare (adică realizarea parității globale între sexe la nivel managerial) și valorile culturale tradiționale care există în percepția majorității managerilor bărbați a căror sarcină este implementarea acestor politici. În acest fel, percepția subiectivă a lipsei de competență managerială a femeilor manageri juniori favorizează promovarea femeilor în locuri de muncă manageriale care nu sunt esențiale pentru buna funcționare a organizației, plasându-le în domenii de activitate cu bugete mai mici sau considerate „feminine" conform stereotipurilor de gen.

Această situație, văzută din punct de vedere dinamic (Figura 3), perpetuează o buclă capabilă să mențină femeile manageri în minoritate, în ciuda politicilor de promovare puse în aplicare pentru a evita acest lucru.

Drept urmare, promovarea majorității femeilor manageri în domenii care nu sunt critice pentru funcționarea globală a organizației, ceea ce înseamnă ocuparea unor posturi cu mai puțină responsabilitate, buget și marjă de manevră,

Figure 3. Organisational culture loop (source: made on the premises)



determină izolarea acestora în importante organe de decizie. Această situație reduce sprijinul colegilor lor bărbați, în același timp cu care trezește din nou prejudecăți și stereotipuri de gen, provocând în timp o rată mai mare de părăsire în rândul femeilor manageri în raport cu bărbații.

4. MĂSURI PROPUSE

Organizațiile de astăzi sunt conștiente de schimbările din mediul competitiv. Activele necorporale, atunci când sunt rare, valoroase și durabile, constituie baza avantajului competitiv durabil (Barney, 1991; Grant, 1996; Drucker, 2005).

A ști să gestioneze și să dezvolte competențele manageriale ale angajaților lor devine , așadar, un obiectiv strategic pentru organizații , cheie pentru diferențierea acestora. Renunțarea la această competență din cauza unei probleme de gen poate fi vădit neprofitabilă. Cu toate acestea, punerea femeilor în funcții de conducere doar pentru că sunt femei, fără ca acestea să aibă competențe adecvate în comparație cu alți candidați, poate duce la aceeași situație.

Pare necesară, așadar, identificarea unei strategii care să ghideze comportamentul unei organizații care intenționează să selecteze și să mențină talentul managerial al angajaților săi ca resursă strategică fără ca criteriile de gen să poată influența luarea deciziilor într-un fel sau altul.

Măsurile propuse mai jos necesită o colaborare strânsă între funcțiile de planificare strategică, resurse umane și organizare. Fără această coordonare, precum și angajamentul - conducerii față de obiectivul egalității de șanse, nu va fi posibilă modificarea comportamentului identificat în analiza de mai sus ca fiind cauzatoare a efectului de plafon de sticlă.

4.1. Planificare strategică

Planul de afaceri al unei firme este ferm în vizorul partenerilor, investitorilor, creditorilor și organizațiilor publice implicate în lansarea sa. Îndeplinirea fiecăruia dintre obiectivele declarate în mod adecvat și în timp permite unei firme să câștige credibilitatea necesară pentru a-și stimula creșterea.

Din acest motiv, conducerea unei companii ar trebui să cuprindă repartizarea sarcinilor care trebuie îndeplinite în structura organizatorică. Pentru a face acest lucru este necesar:

A. *O definire clară a profilului funcțional și profesional al posturilor de conducere.* În acest scop, sistemul de evaluare a factorilor și competențelor (Orue-Echevarria, J., 2004; Fernandez-Rios, M., 1995) permite identificarea celor mai relevante funcții ale fiecărei poziții, precum și a calităților profesionale necesare pentru a le îndeplini cu succes. Numai atunci când genul este un aspect relevant de luat în considerare în fiecare dintre aceste profiluri ar fi permisă includerea acestuia ca criteriu în selecția managementului.

B. *O distribuție a obiectivelor prin structura organizatorică,* care presupune o distribuție ierarhică raportată la nivelul de responsabilitate (obiective ale companiei, zonă, indivizi), precum și o distribuție a funcțiilor coerentă cu baza grupărilor din structura organizatorică (obiective intrafuncționale, obiective interfuncționale). Ponderea obiectivelor în cadrul procesului de management al performanței permite ca gradul de angajament al fiecărui profesionist să fie evaluat la diferitele niveluri de obiective. Cu toate acestea, este responsabilitatea conducerii să definească *grila de obiective* care trebuie îndeplinită, care să permită ca activitatea organizației să fie aliniată cu îndeplinirea obiectivelor din Planul său de afaceri. Ambiguitatea în responsabilități combinată cu o situație în schimbare și o

structură organizațională care nu este bine definită sunt adesea caracteristici care favorizează comportamentul părtinitor și oportunist, mai preocupat de interesele individuale decât de realizarea obiectivelor de afaceri. În acest context, pot apărea părtiniri în selecția managementului din motive de gen și comportament endogen care tinde să excludă femeile din echipa de management doar pentru că sunt femei.

Atunci când definim un proces strategic de introducere a practicilor de resurse umane, am considerat punctul de plecare ca fiind ierarhia de clasificare a lui Wright și Gardner (2003), care diferențiază patru niveluri: (1) principii directoare (2) politici alternative (diferite practici), (3) produse (competențe sau comportament care stimulează practica și (4) procesele de execuție în practică considerate a eficacității punerii în practică). că, în timp ce unele practici precum plata pentru performanță, sau selecția prin competență, ar putea fi universal eficiente, această eficacitate nu vine cu adevărat din practica în sine, ci din *potrivirea* dintre practică și rezultatul obținut (de exemplu, o creștere a salariului pentru un nivel bun de performanță sau selecția profesioniștilor potriviți în raport cu o anumită strategie).

Descrierea profilurilor de management și a obiectivelor strategice permite punerea în acțiune a unui sistem de management pe competențe care va servi drept temă de legătură pentru măsurile care tind să identifice și să mențină talentul de management în organizație.

4.2. Măsuri de recrutare și selecție

Având în vedere inexistența unor diferențe semnificative în competențe de management în organizații din cauza genului și ținând cont de faptul că competența în management este legată de chestiuni precum cunoștințele de administrare, abilități de comunicare și negociere, conducere , experiență anterioară de conducere și o rețea de contacte, următoarele sunt propuse ca *criterii de selecție* pentru candidații pentru posturile de conducere.

- *O revizuire oarbă a meritelor.* Aceasta înseamnă luarea în considerare a valorii curriculare a candidaților fără a avea nicio informație despre sexul acestora.
- *Evaluarea de mai sus a competenței este legată de sistemele de gestionare a - performanței* . Pentru a face acest lucru va fi necesară proiectarea unor teste îndreptate specific spre evaluarea, la o scară predefinită, a performanței candidaților în rezolvarea problemelor de management. Simulatoarele strategice de probleme permit evaluarea unui set complet de parametri de raționament, evitând în același timp părtinirea evaluatorului. Acest lucru va face posibilă evitarea deciziilor influențate de factori personali sau culturali legați de percepția despre genul candidatului.

4.3. Sistem de coaching managerial

Unul dintre motivele identificate în diagnosticul de mai sus ca fiind cauza unei rate mai mari de părăsire a femeilor manageri a fost lipsa sprijinului din partea grupului de management anterior. Pentru a evita ca această situație să rezulte într-un comportament organizațional în care grupul expulzează membrul marginal sau la care acest membru renunță din cauza lipsei de sprijin din partea egalilor, *se propune un sistem de coaching sau tutorial care încurajează managerii să rămână,* indiferent de sex, atâta timp cât evaluarea obiectivă a performanței profesionale le recomandă să rămână.

Pentru a face acest lucru, managerii ar trebui să aibă un nivel ridicat de viziune dinamică asupra scenei organizaționale în care își desfășoară activitatea (Tabelul 10).

Percepția auto-eficacității este condiționată de

așteptarea controlului asupra întăririlor (Rotter, 1966). Aceste așteptări reflectă credința în propria responsabilitate pentru consecințele comportamentului și sunt influențate, pe de o parte, de capacități și resurse intelectuale și sociale, sub control intern și, pe de altă parte, de întărirea externă venită din partea

Tabelul 10. Adaptat din Analiza câmpului de forță a lui Lewin

Driving forces	Forțe rezistente
Oameni	Oameni
Beneficii economice	Tradiții / cultura anterioară
Situația în mediu	Politici organizaționale
Dorințele și nevoile conducerii	Atitudinile echipei de conducere
Disponibilitatea tehnologiei și instrumentelor	Costuri

perceptions of managerial efficacy that third parties transmit.

The perception of self-efficacy similarly conditions expectancies of results (Bandura, 1986). B. These refer to the beliefs that, in this case, women managers and junior managers may have about the probability that specific results will be the consequence of controllable behaviour.

Taking these relationships into account, we have identified three behavioural loops which allow in depth analysis of how self-exclusion works as a barrier to the promotion of women managers.

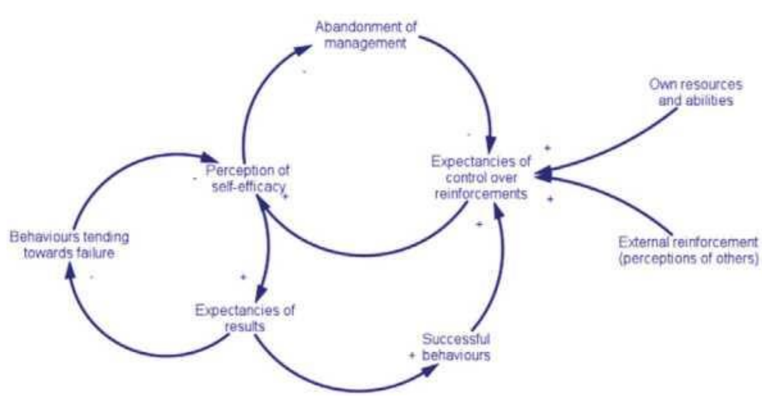
A. *Prior deterrent loop:* The perception of others, biased by gender stereotypes, lessens the effect of the value of the resources and C. abilities of women hoping to access managerial positions, lowering their expectancies of control over reinforcements. This reduces

percepția lor asupra autoeficacității, ducând la abandonarea promovării lor la manager, chiar înainte de a se întâmpla acest lucru.

Bucla comportamentală pozitivă: Reducerea credinței în responsabilitatea lor pentru consecințele comportamentului lor (așteptările de control asupra întăririlor) reduce percepția managerilor de sex feminin asupra autoeficacității. Acest lucru determină o scădere a așteptărilor de rezultate și reduce acele comportamente care tind spre obținerea succesului managerial. Această situație întărește scăderea așteptărilor de control asupra întăririlor, creând o dinamică de paralizie managerială (lipsa comportamentului proactiv în absența percepției conexiunii comportament-rezultate).

Bucla comportamentală negativă: Reducerea percepției managerilor de sex feminin asupra autoeficacității determină o scădere a așteptărilor de rezultate care, dimpotrivă, se poate pune în mișcare

Figura 4. Diagrama cauzală a autoexcluziunii manageriale (sursa: realizată la sediul)



comportamente care tind spre eșec, motivate de stres, evaluarea slabă a alternativelor sau cele motivate de interese personale. Toate acestea creează o dinamică negativă care întărește reducerea percepției femeilor manageri asupra autoeficacității și poate determina abandonarea funcției de responsabilitate.

Analiza propusă sugerează o dinamică greu de schimbat. Majoritatea măsurilor propuse de Guvern se concentrează pe asigurarea de formare managerială a femeilor și pe stabilirea unor sisteme de cote pentru reprezentarea femeilor în funcții de responsabilitate în cadrul organizațiilor. Măsuri care, deși contribuie parțial la modificarea situației actuale, nu contribuie la schimbarea cauzelor care stau la baza barierelor psihologice și sociale care împiedică promovarea fără probleme a talentelor feminine în organizații.

Măsura de coaching propusă este îndreptată spre încurajarea unei mai mari întăriri externe a muncii femeilor manageri preselectate. Acest sprijin, aliniat cu propriile competențe manageriale, poate influența așteptările de control asupra întăririlor, activând un comportament de succes și evitând plecarea motivată de o percepție de autoeficacitate scăzută.

5. CONCLUZIE

În ultimii ani am observat proliferarea reglementărilor legale -naționale și internaționale- îndreptate spre introducerea egalității de șanse între bărbați și femei. În același timp, conștientizarea și presiunea socială au crescut în acest sens. Cu toate acestea, situația femeilor pe piața muncii continuă să fie îngrijorătoare: activitate mai redusă, rată mai mare a șomajului, dezechilibre în nivelurile de intrare, salariu și manageri.

În Spania, Legea Organică 3/2007, privind egalitatea efectivă a bărbaților și femeilor, încearcă să amelioreze această situație, total sau parțial. Această lege reprezintă o provocare pentru multe organizații. Printre obligațiile pe care le aduce introducerea acestei legi se numără și cerința de a întocmi un plan de egalitate în firmele cu peste 250 de lucrători, care probabil va fi extins în curând și la restul firmelor.

Toate împreună, cea mai mare provocare pe care o creează legea o reprezintă efectele colaterale negative asupra forței de muncă, mai ales în grupurile nebeneficiate de măsuri. Am văzut că există un nivel scăzut de acceptare a măsurilor de discriminare pozitivă, mai ales în rândul bărbaților. De asemenea, detectăm că în rândul bărbaților apare percepția că situația lor este afectată în beneficiul femeilor. Conflictele vor apărea nedreptate, legitimitate și autoritate. Femeile, la rândul lor, se pot confrunta cu probleme de auto-percepție a capacității lor, ajungând până la punctul de a se exclude de la posibilitatea de a beneficia de aceste măsuri.

Această situație înseamnă o utilizare proastă a talentului managerial în inima organizațiilor. Dacă, în principiu, eficiența afacerii presupune utilizarea cât mai bună a resurselor, adică folosirea întotdeauna a „cea mai potrivită” resursă, aplicarea acesteia în cazul specific al resurselor umane presupune alocarea *persoanei cele mai potrivite* unui post în funcție de diferite atribute (formare, palmares, productivitate, cunoștințe specifice, contribuție la rezultate etc.) care fac o persoană cea mai potrivită, independent de sexul său.

În acest capitol am analizat dinamica comportamentului în afaceri care permite să se - înțeleagă de ce situația de inegalitate a femeilor manageri din motive de gen persistă în ciuda măsurilor de discriminare pozitivă recomandate - de cadrul legislativ în vigoare. Această analiză a permis ca propunerile de măsuri care urmează să fie elaborate să fie luate în considerare în conceperea strategiilor de resurse umane, bazate pe sisteme de management pe competențe și evaluarea performanței manageriale.

Din abordarea propusă, aceste măsuri, adaptate nevoilor și condițiilor fiecărei - organizații, vor permite orientarea deciziilor către criteriul eficienței bazat pe exploatarea talentului managerial al profesioniștilor care lucrează într-o organizație, indiferent dacă acest talent este masculin sau feminin.

REFERINȚE

Agars, MD (2004). Reconsiderarea impactului stereotipurilor de gen asupra avansării femeilor în organizații. *Psychology of Women Quarterly, 28,* 103-111. doi:10.1111/j.1471- 6402.2004.00127.x

Alâez, RA, & Uribarri, M. (2000). Discrimination salarial por sexo. O analiză a sectorului privat și a diferențelor regionale din Spana. *Information Comercial Espanola, 789,* 117-137.

Amuedo, J. (2007). Un toque femenino a los consejos de Adminstracion. *Fundacion San Telmo, 27,* 18-21.

Bandura, A. (1978). Reflecții asupra autoeficacității. În Rachman, S. (Ed.), *Advances in behavior research and therapy (Vol. 1,* pp. 237-269). Oxford, Marea Britanie: Pergamon.

Bandura, A. (1986). De la gândire la acțiune: mecanisme de agenție personală. *New Zealand Journal of Psychology, 15,* 1-17.

Barney, JB (1985). Cultura organizațională: poate fi o sursă de avantaj competitiv susținut? *Academy of Management Review, 11,* 656-665.

Bass, BM și Avolio, BJ (1994). Spune plafonul de sticlă: Femeile pot deveni manageri mai buni. *Managementul resurselor umane, 33,* 549-560. doi:10.1002/hrm.3930330405

Blau, F., & Devaro, J. (2006). *Noi dovezi privind diferențele de gen în ratele de promovare: o - analiză empirică a unui eșantion de noi angajați* . Documente de lucru 891. Universitatea Princeton, Departamentul de Economie, Secția Relații Industriale.

Conner, KR (1991). O comparație istorică a teoriei bazate pe resurse și a cinci școli de gândire din economia organizației industriale : Avem o nouă teorie a firmei? *Journal of Management, 17* (1), 121-154. doi:10.1177/014920639101700109

Drucker, P. (2005). *Executivul eficient în acțiune* . Harper Collins.

EPA. (trimestrul 4 2008). *Encuesta de Poblacion Activa.* Instituto Nacional de Estadistica (INE).

Flabbi, L. (2010). Estimarea discriminării de gen într-un model de căutare cu potrivire și câștig de bare. *International Economic Review, 51* (3), 745-783. doi: 10.1111/j .1468-2354.2010.00600.x

Gomez-Mejia, LR, Balkin, DB și Carly, RL (2007). *Gestionarea resurselor umane.* Pearson-Prentice Hall.

Grant, RM (1996). Spre o teorie bazată pe cunoaștere a firmei. *Strategic Management Journal, 17* (Număr special de iarnă), 109-122.

Haslam, SA și Turner, JC (1995). Variația dependentă de context în stereotipurile sociale 3: Ex tremismul ca bază auto-categorică pentru judecata polarizată. *Jurnalul European de Psihologie Socială* , *25,* 341-371. doi:10.1002/ejsp.2420250307

Hernândez, P., & Mendez, I. (2005). La correlacion del sesgo de seleccion en los anâlisis de corte transversal de discriminacion salarial por sexo: Estudio comparativo en los paises de la UE. *Estadistica Espanola, 47* (158), 179-214.

Hunt, JG, Boal, KB și Dodge, GE (1999). Efectele carismei vizionare și receptive la criză asupra adepților: o examinare experimentală a două tipuri de leadership carismatic. *The Leadership Quarterly, 10,* 423-448. doi: 10.1016/ S1048-9843(99)00027-2

Hymowitz, C. & Schellhadt, T (1986, 24 martie). Tavanul de sticlă. *The Wall Street Journal: A*

Special Report, The Corporate Woman, D1, 4-5.

Instituto de la Mujer. (2007). *Plan estrategic de igualdad de oportunidades* (2008-2011).

Instituto de la Mujer. (2007). *Plan estrategic de igualdad de oportunidades* (2008-2011). Ley 3/2007 de Igualdad de Oportunidades entre hom bres and women.

Instituto de la Mujer. (2008). *Mujeresy hombres en Espana 2008.* Madrid.

Instituto de la Mujer. (2009). *Mujeresy hombres en Espana 2009.* Madrid.

Lyness, KS și Thompson, DE (1997). Deasupra tavanului de sticlă? O comparație a eșantioanelor potrivite de directori de sex feminin și bărbați. *The Journal of Applied Psychology, 82,* 359-375. doi:10.1037/0021-9010.82.3.359

Moreno, G., Rodriguez, JM, & Vera, J. (1996). *La participation laboral femenina și la discrimination salarial en Espana.* Madrid, Spania: CEC-Social.

Morrison, AM și Von Glinow, MA (1990). Femeile și minoritățile în management. *The American Psychologist, 45* (2), 200-208. doi:10.1037/0003-066X.45.2.200

Oliver, J. (2005). *Desigualdady discrimination salarial de la mujer en Espana* . Madrid.

Perry, EL, Davis-Blake, A., & Kulik, CT (1994). Explicarea deciziilor de selecție bazate pe gen: o sinteză a abordărilor contextuale și cognitive. *Academy ofManagement Review, 19,* 786-820. Rotter, J. (1966). Așteptări generalizate pentru controlul intern versus extern al întăririlor. *Monografii psihologice, 80,* întreg nr. 609.

Rumelt, R. P (1987). Teorie, strategie și -antreprenoriat. În Lamb, RB (Ed.), *Provocarea competitivă: Strategii pentru inovare și reînnoire industrială* (pp. 137-158). Cambridge, MA: Ballinger.

Ryan, MK și Haslam, SA (2005). Stânca de sticlă: dovezi că femeile sunt suprareprezentate în poziții de conducere precare. *British Journal of Management, 16,* 81-90. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

Smith, NC (2003). Responsabilitatea socială corporativă : dacă sau cum? *California Management Review , 45* (4), 52-76.

Stroh, LK, Brett, JM și Reilly, AH (1996). Structura familiei, plafonul de sticlă și explicațiile tradiționale pentru rata diferențială de rotație a managerilor femei și bărbați. *Journal of Vocational Behavior, 49,* 99-118. doi:10.1006/jvbe.1996.0036

Tharenou, P., Latimer, S. și Conroy, D. (1994). Cum ajungi în vârf? O examinare a influențelor asupra avansării manageriale a femeilor și bărbaților. *Jurnalul Academiei de Management, 37,* 899-931. doi:10.2307/256604

UE. (2002). *Directiva 2002/73/CE.*

UE. (2004). *Directiva 2004/113/CE.*

Van Knippenberg, D. și Hogg, MA (eds.). (2004). *Leadership și putere: procese de identitate în grupuri și organizații.* Londra, Marea Britanie: Sage.

Wernerfelt, B. (1984). O viziune bazată pe resurse a firmei. *Strategic Management Journal, 5,* 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207

NOTE FINALE

[1] Legea 3/2007 nu menționează direct cotele , ci principiul „prezenței echilibrate" (Dispoziție adițională întâi), conform căruia la fiecare nivel organizațional trebuie respectată o repartiție de 60-40 (maxim) la sută între sexe.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editată de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp. 335-351, drepturi de autor 2012 de Information Science Reference (an imprint global de IGI).

Capitolul 58
Ascultare și Conducere

Javier Pagan Castano
Universitatea Portsmouth, Marea Britanie

Dolores Garzon Benitez
Universitatea Politehnică din Valencia, Spania

ABSTRACT

Această eră este caracterizată atât de condițiile pieței în continuă evoluție și schimbare, cât și de relevanța cunoștințelor pentru adaptarea la noul mediu.

În acest capitol, autorii se vor concentra pe trei idei: legătura dintre rezultatele companiei și abilitățile de ascultare ale liderului; oamenii ca resursă cea mai valoroasă a firmei; și, prin urmare, comunicarea internă ca cheie a succesului și a potențialului întreg al companiei. Cu toate acestea, sondajul concluzionează că comunicarea internă este rară și nu întotdeauna eficientă, deoarece comunicarea într-un singur sens pare a fi cea mai comună formă de interacțiune, chiar dacă liderii cunosc importanța și valoarea resurselor lor umane.

INTRODUCERE

În epoca în care trăim, în care condițiile pieței - evoluează și se schimbă continuu, iar organizațiile se luptă să se adapteze la noile condiții, liderii trebuie să înțeleagă că ceea ce gestionează cu adevărat într-o organizație sunt oamenii. House (2004) definește leadershipul ca fiind „capacitatea unui individ de a influența, motiva și permite altora să contribuie la eficacitatea și succesul organizațiilor din care sunt membri", ideea lui DePree (1992) de conducere , o poziție de servitor, se complimentează cu observația Drunker (1992) că liderul japonez recunoaște că rangul nu conferă privilegii, ci rangul implică responsabilitate. Pentru ca Nelda Spinks și Barron Wells (1995) să-i facă pe oameni să se simtă ca și cum ar realiza ceva și nu doar „alda timp", un lider trebuie să lucreze cu oamenii și nu împotriva lor. Liderii trebuie să înțeleagă că oamenii sunt cele mai importante componente dintr-o organizație și că având

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch058

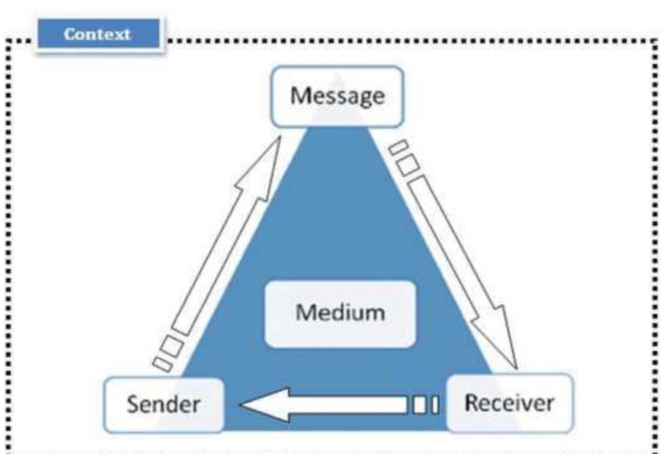
o comunicare eficientă cu aceștia este cheia pentru a îmbunătăți performanța. Dar realitatea pare să fie diferită, deoarece liderii nu pun în practică, în timpul interacțiunilor lor zilnice, elementele care fac posibilă o bună comunicare. Mediile de încredere și deschise sunt excepția într-o atmosferă generală a organizației, caracterizată prin judecată, întreruperi și neînțelegere a nevoilor oamenilor.

REVIZUIRE DE LITERATURA

Abilitatea cheie de leadership

Comunicarea este cea mai importantă abilitate pe care trebuie să o posede un lider; deoarece ocupă 70 până la 90 la sută din timpul său (Mintzberg 1973, Ecles & Nohria, 1991). Dacă același studiu ar fi făcut astăzi, incluzând e-mail, telefoane mobile și mesaje text, procentele obținute ar fi și mai mari. Timpul total pe care managerii îl dedică comunicării subliniază importanța de a avea abilități puternice de comunicare pentru a avansa în poziții de conducere. Stăpânirea comunicării în conducere ar trebui să fie o prioritate pentru managerii care doresc ca organizațiile lor să-i considere lideri (Deborah J. Barrett, 2006). Fără o comunicare eficientă, un manager realizează puțin. Fără o comunicare eficientă, un manager nu este un lider eficient, iar printr-o comunicare eficientă, un lider conduce.

Figure 1. Ideal and simple communication process (Source: Own elaboration)



Comunicarea este transmiterea unui sens de la o persoană la alta sau la un grup de oameni, verbal sau non-verbal. Liderii trebuie să acorde atenție patru elemente pentru a deveni comunicatori eficienți: emițătorul, mijlocul sau canalul, receptorul și contextul (Figura 1).

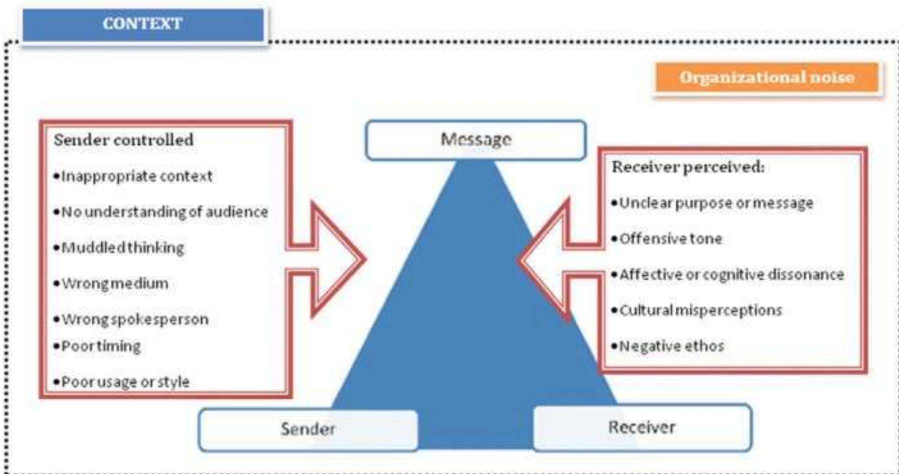
Acest triunghi arată ceea ce ar fi un proces de comunicare ideal și simplu, fără comunicări greșite sau neînțelegeri. Persoana care transmite mesajul înțelege audiența (receptorul) și contextul, selectează cel mai potrivit mediu și transmite un mesaj clar . Pe de altă parte, persoana care îl primește înțelege mesajul așa cum a intenționat expeditorul. Dar, în realitate, comunicarea seamănă cu unele variații, ca în Figura 2 (Barret, 2006).

Complicația în comunicare vine din întreruperile sau interferențele din acea transmisie, indiferent dacă le provoacă emițătorul sau receptorul. Comunicarea leadership-ului - necesită anticiparea tuturor întreruperilor și interferențelor prin analiza audienței și apoi - elaborarea unei strategii de comunicare care controlează

situaţie retorică şi facilitează transmiterea eficientă a mesajului.

Scopul emiţătorului este de a comunica un

Figure 2. Real and complex communication process (Source: Barret, 2006)



gând sau o idee formulată în mintea sa. Chiar dacă el sau ea vede clar ideea, factori precum starea de spirit actuală a emiţătorului, nivelul de abilităţi de comunicare sau familiaritatea cu receptorul influenţează rezultatul comunicării.

Se selectează un canal de comunicare, indiferent care este scris sau oral. Comunicarea scrisă este expusă la diferite interpretări ale simbolurilor şi cuvintelor şi la o producţie slabă. Chiar dacă claritatea mesajului scris, acesta poate fi neglijat sau ignorat din cauza abilităţilor de ortografie/gramatica necorespunzătoare, a formatului incorect sau a lungimii necorespunzătoare. În acelaşi mod, comunicarea orală este vulnerabilă la ascultarea slabă sau la vocea care distrage atenţia. Pentru a obţine - eficacitate, emiţătorul trebuie să ia în considerare viteza, tonul şi limbajul corpului utilizate în timpul procesului de comunicare. Este obligatoriu ca mesagerul să citească limbajul corpului receptorului pentru a evalua gradul de înţelegere. Odată ce mesajul ajunge la receptor, acesta este supus unor condiţii fizice şi emoţionale, noţiuni prestabilite şi diferite niveluri de receptivitate.

Noul mediu de comunicare

În trecut, interacţiunile dintre indivizi erau faţă în faţă. Astăzi, un număr din ce în ce mai mare de întâlniri sunt mediate de tehnologie. Acest nou mod de a interacţiona implică diferite tipuri şi niveluri de risc şi sunt posibile numai dacă utilizatorii au încredere unii în alţii şi în sistemele pe care le folosesc pentru a comunica. După cum a subliniat Checkland (1999), orice sistem tehnic care este adus unei organizaţii poate funcţiona eficient doar ca parte a unui sistem socio-tehnic mai larg, adică organizaţia şi actorii săi umani. Unii autori susţin că beneficiile asociate cu implementarea noilor tehnologii în organizaţii nu reuşesc să producă creşterile aşteptate ale productivităţii din cauza incapacităţii acesteia de a construi capital social (Launder, 1996; Resnick 2002). Încrederea poate fi formată prin schimburi informale, dar dacă noua tehnologie contribuie să facă aceste schimburi arhaice prin mecanizare , încrederea ar putea fi indisponibilă atunci când este necesar. Interacţiunile care înainte erau faţă în faţă şi bazate pe relaţii personale de lungă durată sunt acum efectuate la distanţă prin sisteme automate, un proces numit dezintegrare (Giddens, 1990). Din acest punct de vedere, desfăşurarea mai multor interacţiuni folosind noi tehnologii, mai degrabă decât faţă în faţă, poate priva liderii de oportunităţi de a construi încredere. Evaluarea potenţialului noilor tehnologii de a permite noi forme de interacţiune fără a lua în considerare - aceste consecinţe nedorite, încrederea şi condiţiile care o influenţează, poate submina oportunităţile de dezvoltare.

Un exemplu clar şi extrem al unei noi forme de interacţiune profesională este munca acasă. Beneficiile programelor de telemuncă, înţeles ca orice acord de muncă în care angajaţii pot lucra în orice moment sau loc, şi îşi pot îndeplini sarcinile într-un mod eficient şi eficient, nu sunt atât de

ușoare pe cât ar părea. Programele de succes de telemuncă necesită, conform lui Chaudron (1995), „angajatul potrivit", „postul potrivit" și „motivele potrivite":

- Angajații ale căror trăsături personale vor fi potrivite pentru munca la distanță.
- Locuri de muncă care implică contribuții individuale versus contribuții în echipă
- Echipele de management care văd nu doar munca la distanță ca pe un beneficiu pentru angajații lor, ci și ca pe o oportunitate de a spori productivitatea.

Studiul de cercetare Baruch și Nicholson (1997) arată că nouăzeci și patru la sută dintre -lucrătorii tele eșantionați au declarat că doresc să continue să lucreze acasă, dar mai puțin de zece la sută au afirmat dorința de a continua în această situație pentru tot restul vieții lor profesionale. Aceste rezultate arată conflictul interior trăit de lucrătorul la domiciliu. Anxietatea, lacunele de comunicare, izolarea, vinovăția, răspândirea negativă între viața de familie și muncă și productivitatea redusă sunt câteva dintre sentimentele pe care le pot experimenta.

Participanții la un forum ACM (1995) au declarat că munca la distanță nu facilitează interacțiunea socială și profesională a angajatului, distrugând calitatea cea mai umană a acestuia. Lucrătorii la domiciliu se pot simți lăsați în afara interacțiunilor, de la zvonuri de birou până la schimbări în procedurile, activitățile sau politicile companiei. Pe de altă parte, managerii și lucrătorii la domiciliu care fac parte dintr-un program pentru a interacționa informal, a dezvolta rețele organizaționale interpersonale și a crea relații sinergice au arătat sentimente reduse de izolare (Kurland și Cooper, 2002).

Huws (1984) a identificat în sondajul său că 60% dintre respondenți au simțit izolarea drept dezavantaj major al muncii la domiciliu. Această separare fizică reduce nu numai cantitatea de feedback pe care telelucrătorii îl primesc de la clienți, supervizori sau colegi, ci și calitatea acestuia, deoarece comunicarea non-vizuală reduce semnele nonverbale (Norman et al., 1995). Hamilton (1987) a afirmat că lucrătorii la domiciliu ratează motivația de a face schimb de experiențe și idei cu colegiile.

Așa cum se întâmplă în mediul de birou, cel în afara biroului are nevoie și de o bună comunicare între manageri și lucrători pentru a menține relațiile de afaceri și personale și pentru a îndeplini sarcinile. Dar în mediul în afara biroului canalele de comunicare sunt în mare parte electronice, manipularea documentelor și e-mailul fiind cele mai frecvent utilizate metode de comunicare.

În concluziile studiului calitativ Weiner și Hill (1995), influența negativă pe care lucrătorii la domiciliu au avut-o asupra interacțiunii între egali și a comunicării cu managerii și colegii contrastează cu viziunea organizațiilor ca sisteme sociale a căror structură de bază este formată din relații între indivizi (Fritz, Narasimhan și Rhee, 1998). Angajații care împart aceeași locație fizică dezvoltă alianțe, învață prin comunicare și încurajează creativitatea prin comunicarea cu colegii prin întâlniri ocazionale în jurul aparatului de cafea și în alte locuri (Allen, 1977) Kraut et. Al. (1998) studiul a arătat că utilizarea e-mailului pentru a socializa a fost legată pozitiv de izolarea socială, depresia și singurătatea, indicând faptul că e-mailul nu este un canal de comunicare la fel de bun pe cât este față în față. Weick (1987) sugerează în cercetările sale că sistemele față în față sau organice implică mai multă informație managerială, comunicare bidirecțională și sfaturi, mai degrabă decât instrucțiuni, decizii și comenzi decât sisteme electronice sau mecanice. Un

stil de conducere mai aproape de consultare decât de comandă (Courtright, Fairhurst și Rogers, 1989).

Comunicare și Leadership

Geneen (1984) a identificat în studiul său că un lider bun, care inspiră oamenii să exceleze, contribuie cu până la 80 - 90 la sută la succesul organizației. În opinia lui Wells B. (1992) această conducere nu poate fi exercitată decât printr-o comunicare de calitate. După cum a explicat DePress (1992), comunicarea de calitate este calea prin care liderii își clarifică viziunile și promovează managementul participativ în cadrul organizației. În acest context, Bennis (1989) a stabilit că liderii sunt oameni care sunt capabili să se exprime pe deplin. Ei știu ce vor, de ce își doresc asta și, mai important, cum să comunice ceea ce doresc altora pentru a obține cooperare și sprijin. În cuvintele lui Tracy Goss (1996), „limbajul este singura pârghie pentru schimbarea contextului lumii din jurul tău. Acest lucru se datorează faptului că oamenii prind și construiesc realitatea prin felul în care vorbesc și ascultă". Robert Bolton (1998) a afirmat că este modul în care ne gestionăm conversațiile și avem o disciplină despre conversații că putem realiza schimbarea și transformarea în organizații și, în consecință, obținerea unor rezultate inovatoare.

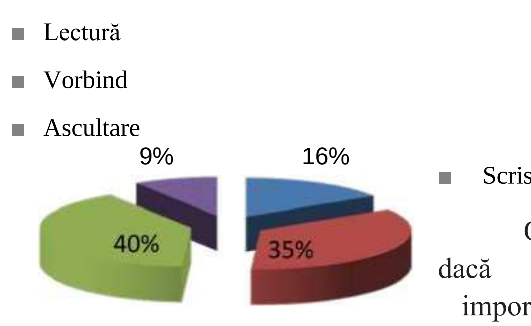
Schimbul rapid și eficient de informații este, fără îndoială, un avantaj competitiv în afaceri. Și pentru ca comunicarea să fie eficientă, toată lumea trebuie să fie la curent. Un flux echilibrat de informații reduce frecvența neînțelegerilor și limitează greșelile costisitoare. Angajații simt un sentiment mai mare de conexiune cu supervizorul și colegii lor. Ei sunt capabili să se adapteze la schimbări mai rapid și pot oferi perspective, idei și perspective specifice. Drept urmare, supervizorii și personalul lucrează mai inteligent, nu doar mai greu. Efectul fluxurilor de informații de calitate asupra performanței calității (Forza 1995). Practicile de management sunt dependente de informație și de oameni, în ciuda tuturor progreselor tehnologice ale vremurilor noastre. Organizațiile sunt încă gestionate și operate de oameni, iar cunoștințele și abilitățile lor sunt cele care determină succesul (Teresa Brannick et al., 2002). Dar, din păcate, în graba de a se adapta la nevoile pieței, multe organizații sacrifică comunicarea eficientă. Pe măsură ce prioritățile se schimbă, directorii pot transmite doar obiectivele imediate și nu reușesc să împărtășească raționalitatea și strategiile din spatele lor (Max Messmer, 2004). Managerii trebuie să fie atât de concentrați pe rezultate încât să neglijeze să-și laude și să-și recompenseze personalul. Și, mai ales, ei pot uita că comunicarea este un schimb în două sensuri, o parte dialog, o parte ascultare.

Comunicarea deficitară este problema numărul unu în ziua de astăzi la locul de muncă, acasă și la locul de muncă. Oamenii comunică printr-un set de filtre modelate de istorie, simțul identității, credințele despre ceea ce este adevărat și valorile despre ceea ce este corect, precum și percepțiile și interpretările a ceea ce se întâmplă. Când altcineva comunică cu noi, strângem mesajul prin propriul nostru sistem personal de filtrare pentru a înțelege (Shelle, R. Ch., 1995). Fiecare persoană are un anumit număr de filtre prin care permite să intre anumite părți ale lumii reale.

Rolul ascultarii

Comunicarea de lider folosește o gamă completă de abilități și resurse de comunicare pentru a depăși interferențele și pentru a crea și transmite mesaje care îi ghidează, direcționează, motivează sau inspiră pe alții să acționeze . Se estimează că liderii dedică până la 45% din timpul său de comunicare sub formă de ascultare. Pentru Burley Allen (1995) comunicarea se întrerupe ca în figura 3.

Figura 3. Abilități și resurse de comunicare (Sursa: Burley Allen, 1995)



Chiar dacă este importantă ascultarea, puțini

indivizi sunt instruiți în dezvoltarea abilităților de ascultare. Conducerea și luarea deciziilor sunt la fel de mult arta de a asculta, cât și arta de a face (James T. Scarnati (1998). Tindem să presupunem că ascultarea este, în esență, aceeași cu a auzi, ceea ce ne face să credem că ascultarea eficientă este instinctivă. Oamenii trebuie să caute mai întâi să înțeleagă și apoi să fie înțeleși (Covey, 1989).

Cuvântul ascultare provine din cuvântul englezesc de mijloc *listenen,* care derivă din engleza veche *hlysnan* (Hlud înseamnă tare), care se referă pur și simplu la acordarea de atenție la sunet. În literatura actuală, ascultarea implică o definiție mai rafinată: ascultarea este un proces aprofundat dincolo de auz (Shoho, Woods și Smith, 2006). Dicționarul Webster (Agnes 2003) a definit ascultarea ca luarea unei decizii conștiente de a auzi. Pentru Asociația Internațională de Ascultare (ILA) ascultarea este „procesul de a primi, de a construi sens și de a răspunde la masajele vorbite și/sau nonverbale" (Emmert, 1996, p.2) Burley - Allen (1995) și Bakhtin (1993) consideră ascultarea ca un proces care implică un model energetic sofisticat și disciplinat. Bakhtin (1993) a considerat că fiecare cuvânt dintr-o conversație răspunde unui alt cuvânt. Spears (1995) a descris ascultarea ca fiind recunoașterea și acceptarea activă a ideilor, opiniilor și sugestiilor angajaților. Bass și Avolio (1994) au descris-o ca fiind motivația liderului de a distra chiar și cele mai excentrice idei de la adepți, observând că acest comportament sporește angajamentul adepților. Bechler și Johnson (1995) au descoperit relația dintre eficacitatea conducerii și abilitățile de ascultare și cu o conexiune puternică pozitivă dintre urgența de conducere și abilitățile de ascultare (Johnson și Bechler, 1998). Kramer (1997) a testat abilitățile interpersonale și a descoperit o legătură între eficacitatea leadershipului transformațional și ascultare.

Însă abia după opera lui Ralph Nichols ascultarea a fost considerată un centru de studiu ca element al comunicării verbale. Lewis și Nichols au publicat în 1954 un ghid pentru comunicarea verbală eficientă, subliniind relevanța ascultării pentru a deveni un vorbitor eficient. În 1957, Nichols a fost coautor al cărții *Are You Listening?* Prima carte dedicată ascultării. La scurt timp, oamenii de afaceri și oamenii de știință au devenit interesați de munca lui Nichols, pe măsură ce importanța comunicării dintre subordonați și supraveghetori a devenit mai evidentă (Orick, 2002).

După munca lui Nichols, diverși factori au fost legați de conceptul de ascultare. Brandt, Emmert și Emmert (1992) au discutat în lucrarea lor șase elemente specifice de ascultare, așa cum se arată în Figura 4.

Și a adoptat aceste variabile pentru a dezvolta Raportul de feedback privind practicile de ascultare (LPFR). În munca lor, la studiu au participat 860 de persoane, reprezentând 22 de firme dintr-o varietate de industrii și afaceri. Sondajul le-a cerut să facă o listă cu numele a trei colegii pe care le considerau a fi buni ascultători și o altă listă cu numele a trei persoane pe care le considerau a fi ascultători săraci . De asemenea, participanții au fost rugați să scrie cinci obiceiuri sau calități pe care le vor folosi pentru a identifica un ascultător eficient și încă cinci pentru a-l descrie pe unul sărac. Chiar dacă nu a existat o diferență majoră între grupul de buni ascultători și grup

Figura 4. Șase elemente specifice de ascultare (Em mert și Emmert, 1992)



dintre cei săraci, rezultatele obținute au fost folosite pentru a grupa caracteristicile specifice în concepte generale (minte deschisă, empatie, memorie, atenție, respect și răspuns) pentru a dezvolta LPFR.

Mintea deschisă se referă, conform Brandt Man agement Group (1999), la a fi liberă de prejudecăți personale. Are în vedere logica și

conținutul și nu critică aspectul, vocabularul, livrarea etc.; este vorba de a nu deveni defensiv sau emoțional atunci când te confrunți cu o situație dificilă, păstrând un echilibru adecvat între ascultare și vorbire; și a fi departe de clișeele, frazele sau cuvintele pline de emoții (Brandt Management Group, 1999).

Atenția descrie utilizarea corpului, a ochilor și a feței ascultătorului pentru a arăta vorbitorului că el sau ea este cel mai important lucru care are loc în acel moment specific (McEwan, 2003). Ea implică comunicarea non-verbală a ascultătorului, precum și gradul în care ascultătorul creează un mediu de ascultare privat (McKewan, 2003).

Empatia se referă, conform lui Covey (1989), la o persoană care dorește să înțeleagă ce simte și gândește cealaltă persoană . Este dorința persoanei de a înțelege paradigmele celeilalte persoane, deși este diferită de a lui sau a ei. Implică să vezi cuvântul din daul celeilalte persoane și să fii de bunăvoie în locul celeilalte persoane. Covey (1989) credea că empatia este cheia pentru a găsi un teren comun și pentru a crea o relație productivă. Pentru Brandt Management Group (1999), o persoană demonstrează empatie prin rezumarea, parafrazarea sau repetarea comentariilor celeilalte persoane pentru a asigura înțelegerea de către ascultător, oferind încredere celorlalți să-și spună opiniile asupra subiectelor în discuție, precum și reflectând asupra subiectului în discuție înainte de a răspunde și punându-se în situația și înțelegerea și înțelegerea preocupărilor vorbitorului .

Memoria este legată de rezultatul ascultării. O bună ascultare produce un rezultat aliniat și în concordanță cu liniile directoare sau instrucțiunile convenite înainte, cu comentariile amintite cu precizie și cu notele luate atunci când este cazul (Brandt Management Group, 1999).

Respectul poate fi măsurat în mai multe moduri. Poate fi văzută ca abilitatea de a fi încrezător și de a asculta sincer, fără doar a trece prin acțiuni. Respectul poate fi exprimat prin răbdarea în timpul unei conversații și recunoașterea ideilor și cuvintelor altora, în ciuda statutului economic, de afaceri sau social (Brandt Management Group, 1999)

Răspunsul este legat de reacția ascultătorului. Un răspuns bun se întâmplă atunci când ascultătorii pun întrebări relevante pentru clarificarea unor puncte care sunt greșit înțelese sau tehnice. Răspunsul se referă, de asemenea, la caracterul adecvat al răspunsurilor verbale și non verbale, cum ar fi expresiile faciale sau încuviințarea din cap (Brandt Management Group, 1999).

Întrebarea care poate apărea în acest moment este „De ce ar trebui liderii să-și asculte oamenii?” Oster man (1993) a indicat că Covey (1989) ar fi putut să răspundă la această întrebare atunci când a stabilit că „cea mai mare nevoie a unei ființe umane este supraviețuirea psihologică – să fie înțeles, să fie afirmat, să fie validat și să fie apreciat” (p.241). Ascultând cu atenție o altă persoană, îi dă „aer psihologic”. Și numai atunci când această nevoie este satisfăcută, liderul își poate concentra atenția pe rezolvarea sau influențarea problemelor.

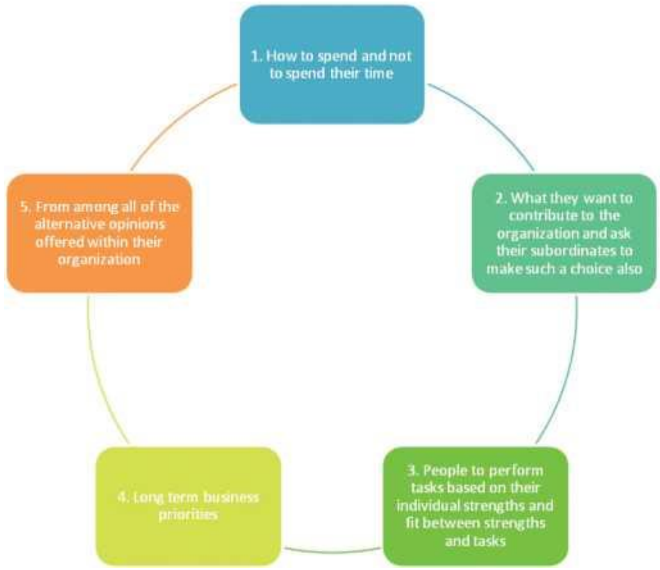
Bennis (1997) a vorbit despre cele patru caracteristici pe care oamenii le caută la liderii lor:

- Simțul încrederii,
- Simțul scopului,
- Optimismul și
- Capacitatea de a obține rezultate

„Una dintre cele mai bune moduri de a construi încrederea este să ascultăm. Este cea mai puternică dinamică a interacțiunii umane atunci când oamenii simt că sunt auziți. A asculta nu înseamnă a fi de acord, dar înseamnă a avea capacitatea empatică de a ne înțelege unul pe altul” (p. 75).

În modelul de eficiență al lui Peter Druker (2002), directorii trebuie să aleagă cu atenție (după cum este ilustrat în Figura 5).

Figure 5. Listening effectiveness model (Source: Peter Druker 2002)



Modelul se bazează pe abilitățile de ascultare ale liderilor, în special pașii unu, doi și cinci. Ascultarea este necesară în timpul pasului unu pentru a înțelege planurile și îmbunătățirile angajaților pentru a evita controlul asupra tuturor, anulând, prin urmare, pasul unu. Convingerea lui Druker că eficiența organizației depinde de contribuția subordonaților este subliniată în pasul doi. Doar atunci când subordonații și managerii își exprimă contribuțiile, toată lumea se simte proprietară și un rol în eficacitatea organizației. Importanța căutării de puncte de vedere și a întrebării cu privire la baza acestor opinii pentru a lua decizii și a pune planuri în acțiune este subliniată în pasul cinci, spre deosebire de alternativa de a centra evoluția pe idei prestabilite. Este nevoie să ascultați cu curiozitate reală pentru a-i convinge pe ceilalți să-și exprime și să-și susțină opiniile, în loc să faceți doar propuneri în speranța de a ajunge la un acord general.

Pentru Kouzes și Posner (1987), liderii pionieri se simt confortabil să sară în necunoscut. Ei au identificat cinci practici comune pentru liderii de succes, prezentate în Figura 6.

Ei subliniază, în aceste cinci practici de conducere, puterea încurajării și au remarcat că încurajarea se realizează prin ascultare și recunoaștere.

Pe de altă parte, Burley Allen (1995) a menționat consecințele nedezvoltării abilităților de ascultare:

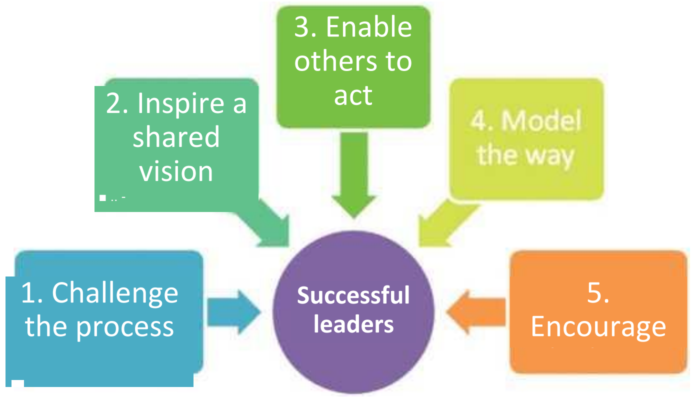
- Indivizii își creează probleme inutile.
- Neînțelegeri.
- Sentimente rănite.
- Instrucțiuni confuze.
- Pierderea de informații importante.
- Jenă
- Frustrare

Ascultarea este o forță puternică pentru reducerea stresului și a tensiunii, deoarece ascultarea adevărată se formează (Burley Allen, 1995):

- Munca în echipă
- Încredere
- Un sentiment de apartenență la un grup

Când oamenii știu că vorbesc cu un ascultător în loc de cineva care judecă, ei sugerează deschis idei și împărtășesc gânduri. Ascultătorul are posibilitatea de a răspunde preocupărilor și nevoilor persoanei care altfel ar fi trecut neobservate. Factori precum informația care nu sună bine, nu are sens sau nu sună adevărat acționează ca filtre, deoarece sunt rezultatul valorilor și experiențelor trecute. Aceste filtre au ca rezultat o minte închisă. Ascultătorii cu mințile închise se concentrează asupra (Burley Allen, 1995):

Figure 6. Five leadership practices (Kouzes and Posner, 1987)



- Dezacord.
- Ceea ce nu este corect
- Ce s-a întâmplat

Acest proces negativ poate fi descurajator pentru vorbitor. O barieră de ascultare există atunci când cineva aude ceea ce vrea să audă, nu ceea ce este comunicat cu adevărat. Formula James T Scarnati (1998): deschide-ți mintea, urechile, ochii și inima în timp ce închizi gura este o combinație câștigătoare pentru ascultare.

Mulți oameni sunt ascultători săraci, pentru că ascultarea este dificilă și pentru că de obicei este mai satisfăcător să fii la ofensivă. De fapt, a asculta este adesea mai obositor decât a vorbi. Necesită efort intelectual. O persoană obișnuită vorbește cu o rată de 150 de cuvinte pe minut, în timp ce oamenii au capacitatea de a asculta la o rată de peste 1.000 de cuvinte pe minut (Robins 1989). Acest lucru lasă un deficit mental echivalent cu o „zonă de distragere a atenției" de aproximativ 850 de cuvinte pe minut. Fii un ascultător productiv necesită mult efort mental.

Liderul de succes nu va avea vocea cea mai tare, ci urechea cea mai proastă (Bennis 1993).

Ascultarea activă

Ascultarea activă oferă un climat pentru luarea deciziilor care poate influența cel mai bine schimbarea strategică. Nimic nu va distruge dialogul autentic și motivația de a urma noi inițiative mai repede decât un manager superior care nu este dispus să asculte și care demonstrează puțină răbdare sau respect față de ceea ce oamenii au învățat și cunoștințele pe care doresc să le transfere. Ascultarea activă de către managementul superior este un catalizator al schimbării, deoarece depășește o parte din distanța creată de autoritatea pe care o dețin (Kenneth J. Hatten și Stephen R. Rosenthal 2000). Liderii care practică ascultarea activă semnează o ușă cu adevărat deschisă și demonstrează grijă și respect față de cei care vorbesc.

În stăpânirea rolului de conducere, liderii trebuie să discearnă între modificarea comportamentului și modificarea atitudinii. Modificarea comportamentului implică faptul că oamenii își schimbă acțiunile exterioare, în timp ce atitudinile, credințele, sentimentele și opiniile lor rămân aceleași. Pe de altă parte, modificarea atitudinii implică faptul că adepții își schimbă gândirea interioară, prin urmare, atitudinile, sentimentele și opiniile lor sunt aliniate cu cele ale liderului. În opinia lui Wells B. (1992) modificarea atitudinii este mai importantă.

Un alt element de luat în considerare este presupunerea generală a managerilor că tot ceea

ce ar trebui să facă este să emită directive și să ia decizii. După cum subliniază Sayles (1979), managerii de multe ori nu știu cum să reacționeze atunci când întâmpină o situație care necesită rezistență, răbdare, compromite spontane interacțiuni continue și negociere. Doar pentru că directorii își cunosc aspirațiile nu înseamnă că știu cum să le atingă. Managerii au, în sinea lor, ideile, capacitatea și viziunea de a deveni mai eficienți și de a-și îndeplini obiectivele. Cu toate acestea, deoarece majoritatea directorilor au nevoie de sprijinul și asistența altor oameni pentru a-și îndeplini obiectivele, ei trebuie să învețe ce să facă pentru a-i motiva pe alții să îndeplinească sarcini necruțătoare. În acest context, abordările carismatice și transformaționale sunt ideale pentru a inova, iniția sau energiza comportamentul altora, dar eșuează în direcționarea și menținerea comportamentelor acestora.

Liderii responsabili de menținerea performanței zilnice trebuie să acorde atenție modului în care interacționează cu adepții lor. Lăsând oamenii să știe ocazional ce le-a plăcut sau nu le-a plăcut la locurile lor de muncă și comunicarea frecventă , într-un mod ocazional, impresiile lor despre performanța lor de-a lungul zilei îi face pe adepți să conștientizeze modul în care liderii își percep și apreciază performanța și înțeleg diferite moduri de a o îmbunătăți. Acordurile și dezacordurile managerilor care rezultă din observarea acestora asupra performanței adepților pot fi numite consecințe ale performanței. Aceste consecințe provoacă un răspuns al managerului care este urmat de o reacție a adepților:

- *Consecințe contingente pozitive:* Managerul îi complimentează pe adepții pentru un loc de muncă remarcabil.
- *Consecințe pozitive necontingente:* managerul îi laudă pe adepți atunci când aceștia au făcut prost și bine.
- *Consecințe contingente negative:* managerul îi mustră pe adepți atunci când performanța lor a fost sub standard.
- *Consecințe negative necontingente:* managerul îi obligă pe adepții pentru lucruri asupra cărora nu aveau control.

Colaboratorii au fost mai mulțumiți de managerii lor atunci când au simțit că supervizorii lor au avut consecințe contingente. Majoritatea problemelor nu se bazează pe nesinceritatea oamenilor, ci pentru că par a fi nesincere. Deci, în unele cazuri, nu este o chestiune de conținut, ci o chestiune de stil; iar în altele, este vorba despre un manager care nu deține sau nu cunoaște informațiile pe care să susțină o judecată sănătoasă, chiar pozitivă.

Un alt aspect important este frecvența de achiziție și comunicare de către manageri a informațiilor.

Pentru a evita consecințele necontingente, - managerii trebuie să acorde atenție cantității și calității eforturilor lor de culegere a informațiilor. Monitorizarea frecventă a performanței oferă - oportunități naturale de a produce consecințe în fiecare zi. Landy, Barness și Murphy (1978) au descoperit, după ce au chestionat angajații unei mari organizații de producție, trei aspecte legate de atitudinile angajaților cu privire la acuratețea și echitatea evaluărilor lor:

- Frecvența evaluărilor supraveghetorului
- Comunicarea de către supervizor a obiectivelor pe care angajatul ar trebui să încerce să le atingă pentru a elimina punctele slabe
- Cunoașterea superiorului asupra nivelului de performanță al angajatului și a sarcinilor postului.

Monitorizarea și consecințele sunt două - elemente importante pentru îmbunătățirea și susținerea performanței. Managerii eficienți colectează informații despre modul în care lucrează angajații lor și care, pe baza acestei monitorizări, prezintă consecințe care arată că șefii știu ce se întâmplă. Acest schimb de informații înainte și înapoi trebuie să fie un proces interactiv realizat împreună de manageri și lucrători într-un fel de simfonie de comunicare. Chiar dacă melodia lor nu sună întotdeauna drăguță și pașnică, este „în ton”, în sensul că participanții se ascultă între ei.

CONSTATĂRI

Comunicarea este cea mai importantă abilitate din viață, deoarece capacitatea de a comunica bine este esențială pentru eficacitate. A avea o viziune clară și abilități bune de comunicare sunt esențiale pentru a deveni un lider de succes, deoarece acestea sunt singurele instrumente disponibile pentru a interacționa cu membrii echipei, pentru a le înțelege nevoile personale, valorile, obiectivele și intențiile, pentru a le alinia cu viziunea firmei și pentru a crea un puternic spirit de echipă.

Comunicarea deficitară este problema numărul unu de astăzi. 59% dintre persoanele care participă la studiu susțin că comunicarea la locul lor de muncă este tensionată, dezorganizată, nedirecțională și insuficientă. Când sunt întrebați ce înțeleg prin comunicare, 42% dintre ei consideră că este un proces unidirecțional utilizat pentru a transfera informații de la o persoană la alta. Deoarece doi monologuri nu dialoghează, perceperea comunicării ca monologuri alternante este o mare problemă. Comunicarea are de suferit atunci când părțile implicate își concentrează atenția pe ce să spună, cum să o spună și cum să o comunice mai bine, deoarece vorbitorul își concentrează atenția pentru a-și atinge obiectivele de conversație și uită celălalt capăt al mesajului. Pentru ca comunicarea să existe, receptorul trebuie să interpreteze și să înțeleagă mesajul emițătorului în același mod în care emițătorul l-a intenționat.

Liderii trebuie să înțeleagă că atunci când - comunică, oamenii văd lucrurile nu așa cum sunt, ci așa cum le percep ei a fi. Procesul de comunicare este complex și este vital să aveți o înțelegere clară a acestuia dacă o persoană dorește să reușească.

Pentru ca comunicarea să fie finalizată, destinatarul trebuie să înțeleagă mesajul, iar expeditorul trebuie să fie sigur că se întâmplă. Se pare că este o excepție, deoarece mai mult de 40% dintre respondenți au descris comunicarea la locul lor de muncă ca un proces unidirecțional. Presupozitia de programare neuro-lingvistica (PNL) a comunicarii este ca sensul comunicarii este raspunsul pe care il obtinem. Răspunsul pe care îl primește o persoană îi oferă puncte valoroase despre ce trebuie să facă în continuare. Oamenii știu dacă mesajul lor a fost recepționat corect printr-o comunicare bidirecțională sau feedback. Este surprinzător faptul că peste 60% dintre respondenții la sondaj înțeleg feedback-ul ca pe ceva ce trebuie oferit, nu ca pe ceva care face parte din procesul de comunicare. Scopul feedback-ului este de a înțelege impactul pe care mesajul îl provoacă asupra celeilalte persoane pentru a-l schimba sau adapta, astfel încât noul mesaj să fie mai bine înțeles și comunicarea să aibă succes. Comunicarea este un schimb, nu doar o emisie . Toate părțile trebuie să participe pentru a finaliza schimbul de informații.

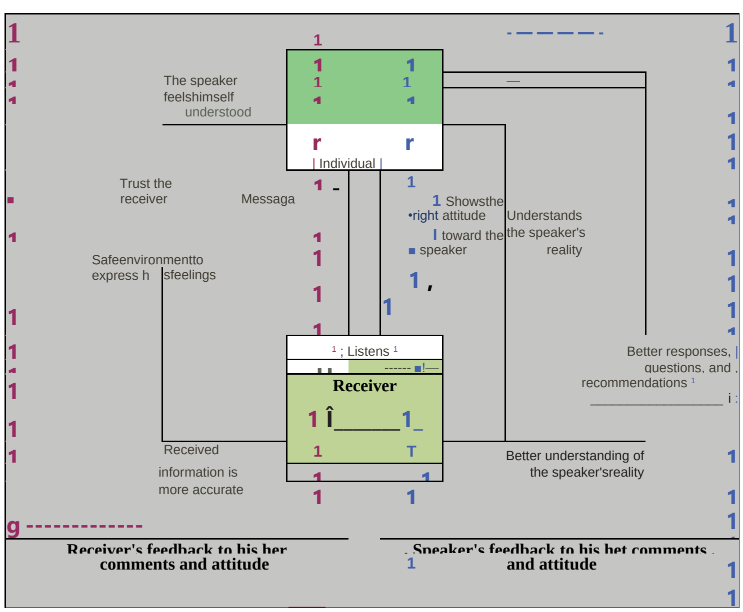
Oamenii din organizațiile de afaceri trebuie să comunice clar dacă doresc să-și atingă scopul de bază, să obțină profit. Comunicarea de succes se bazează pe capacitatea de a practica actul de a asculta. Acest act „simplu” de a ne asculta unul pe celălalt deschide ușa conexiunii, înțelegerii și transformării și îmbunătățește capacitățile de conversație ale individului. Când doi oameni se ascultă cu adevărat unul pe celălalt, ei nu sunt doar prezenți, ci și sunt prezenți la ceva dincolo de sinele lor individual. Este ceea ce James E. Sullivan definește ca *„eul care moare”* și descrie ca renunțarea, cel puțin temporară, la punctul de vedere individual. Acest exercițiu presupune lăsarea percepțiilor individuale deoparte pentru un moment pentru a fi prezent în lumea celuilalt. Este să vezi ce vede cealaltă persoană

și să simți ceea ce simte cealaltă persoană. Acest tip de conversație poate transforma o firmă.

Realitatea arătată în sondaj indică faptul că oamenii se întrerup în mod constant pentru a pune în evidență un punct sau pentru a convinge pe cineva să facă ceva, deoarece peste 60 la sută dintre respondenți nu s-au simțit respectați sau înțeleși în timpul procesului de comunicare. Când vorbesc, oamenii aud ceea ce știu deja, dar atunci când ascultă, pot învăța ceva nou. Pentru ca o conversație să fie eficientă, participanții pot fi în dezacord între ei, dar trebuie să fie capabili să vadă, să respecte și să înțeleagă punctul de vedere al celeilalte persoane. Când asculți pe cineva, este esențial să înțelegeți pe deplin perspectiva celeilalte persoane. Procesul de ascultare trebuie să înceapă cu o atitudine care presupune că cealaltă parte are motive temeinice pentru care spune ceea ce spune. Din înțelegerea subiectului, ar putea fi posibil să reflectăm importanța ascultării active în Figura 7.

Pentru ca comunicarea să existe, cineva, vorbitorul, trebuie să fie dispus să comunice ceva cuiva, receptorului. Pentru aceasta
pentru a fi eficient, ascultătorul trebuie să fie receptiv la ceea ce urmează să fie comunicat, arătând un anumit respect față de vorbitor. Sondajul dezvăluie că peste 80 la sută dintre - proastă atunci când comunică cu superiorii lor, o circumstanță care cu siguranță le influențează abordarea în conversațiile viitoare și care cu siguranță contribuie la distrugerea bazei unui bun proces de comunicare. Pe de altă parte, o atitudine pozitivă, îi permite ascultătorului să înțeleagă mai bine nu numai mesajul, ci și sentimentele implicate în mesaj. Percepția vorbitorului asupra acestei atitudini pozitive a receptorului îl va face să se simtă confortabil și în siguranță și îl va face dispus să intre mai adânc în gândurile și sentimentele sale. Această împrejurare va oferi destinatarului mai multe și mai bune informații despre mesajul prezentat anterior. Rezultatul acestui proces circular este nu numai o mai bună înțelegere a ideii și sentimentelor exprimate de vorbitor și o recomandare mai bună dată de receptor, ci și începutul unei relații de încredere pe termen lung. Este remarcabil că 44 dintre

Figure 7. Importance of active listening (Source: Own elaboration)



respondenți au experiențe regulate de comunicare

persoanele chestionate s-au simțit întrerupte, neascultate, inferioare și incomode când vorbeau cu superiorii lor. Rezultatul este o relație de calitate scăzută și încredere între ei. Nivelul de angajament și motivație al angajaților scade, apare nemulțumirea și crește fluctuația personalului. Rezultatul final va fi o companie cu un personal care lucrează ca indivizi, nu ca o echipă.

Din constatări este posibil să se descrie grafic rezultatul interacțiunii liderului în funcție de abilitățile sale de ascultare, ca în Figura 8.

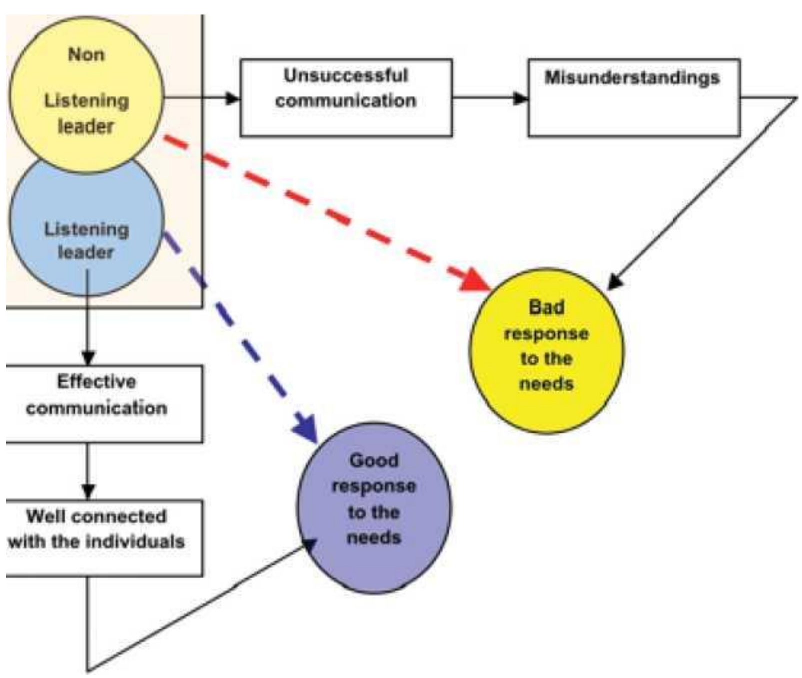
A avea abilități bune de ascultare este legată de o bună comunicare interpersonală, care facilitează creșterea profesională. O mai bună - înțelegere derivată din bunele abilități de ascultare evită neînțelegerile, sentimentele rănite, confuzia în instrucțiuni, pierderea de informații importante, jena și frustrarea și facilitează satisfacția în carieră. Când oamenii își dau seama că se află în fața cuiva care ascultă în loc de cineva care judecă, ei împărtășesc în mod deschis gânduri și sugerează idei. Liderii care ascultă au oportunitatea de a răspunde nevoilor și îngrijorărilor adepților care altfel ar fi trecut neobservate. Principiul din spatele acestui lucru este „cu cât înțelegerea este mai bună , cu atât răspunsul este mai bun”. Dar acest principiu este departe de a fi prezent în firmele chestionate, deoarece peste 40% dintre respondenți susțin că comunicarea cu superiorii lor este un proces unidirecțional.

Sondajul dă ideea că managerii sunt înclinați să arate putere, demonstrând că știu totul. Ei cred că nu este nevoie să asculte și împărtășesc gândul că, dacă nu vorbesc, nu conduc. Consecința acestui comportament este că managerii blochează deschiderea către idei și concepte noi. Din moment ce noi perspective și idei nu sunt necesare, de ce să ascultăm? Richard de Vos, președintele francizei Orlando Magic NBA, dă un răspuns bun la această întrebare:

„Ascultarea oferă fundamentul unei reacții umane productive fără de care societatea nu poate funcționa. Dacă nu ne ascultăm unii pe alții, nu putem învăța unii de la alții. Ascultarea este o abilitate vitală. Este deosebit de important, având în vedere cantitatea enormă de informații și dezinformații care sunt schimbate în lumea de astăzi”

Informația este putere. Ascultătorii eficienți sunt capabili să se concentreze și să găsească cele

Figure 8. Leader interaction depending on listening skills (Source: Own elaboration)

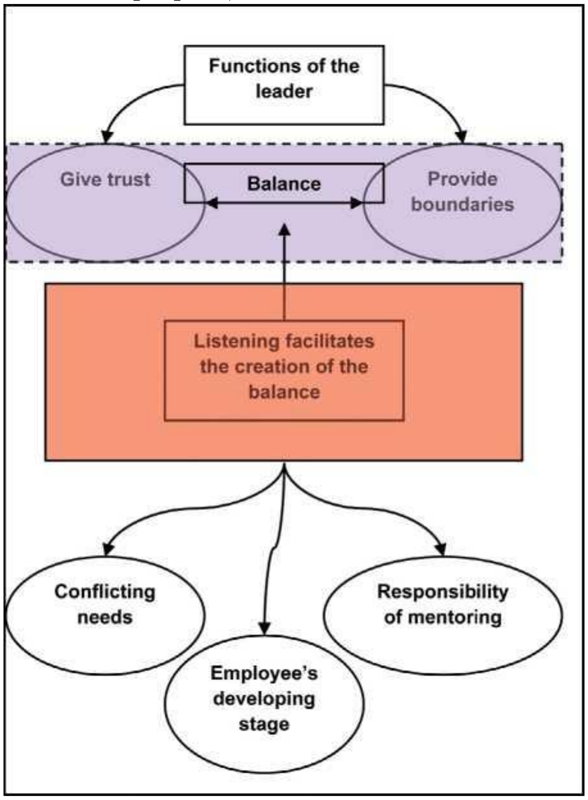


mai valide informații în orice aud. Ascultătorii eficienți sunt oameni puternici.

O barieră de ascultare există atunci când cineva aude ceea ce vrea să audă, nu ceea ce este comunicat cu adevărat . Din rezultatele sondajului este posibil să se deseneze harta pentru a reprezenta barierele de ascultare prezentate în Figura 9.

Scopul ascultării, al construirii unei relații , este deosebit de provocator în cazul managerilor, deoarece aceștia au o dublă funcție. Pe unul

Figura 9. Bariere de ascultare (Sursa: Elaborare proprie)



Pe de altă parte, trebuie să arate încredere în oamenii lor, permițându -le să exploreze, să ia decizii și să devină din ce în ce mai independenți, dar, pe de altă parte, trebuie să ofere și limitele, lecțiile de siguranță, direcțiile, valorile și convingerile de care angajatul are nevoie pentru a deveni autosuficient.

Echilibrul necesar între aceste două responsabilități poate fi realizat creând un mediu de comunicare excelent, care va fi posibil datorită adoptării unei atitudini de ascultare activă.

Procesul de creare a acestui mediu de comunicare ideal nu este ușor, deoarece există blocuri inerente pentru a face ca conexiunile reale de ascultare emfatice să funcționeze. Relațiile umane implicate în proces sunt provocatoare din cauza obiectivelor diferite ale persoanelor implicate. Șefii și angajații au adesea dificultăți în a se auzi când interesele lor sunt în aparent conflict.

Pe parcursul etapei de dezvoltare a angajaților, managerii pot judeca mai degrabă decât să asculte. Neexperienta angajatului in aceasta etapa il va impiedica pe manager/lider sa asculte din cauza perceptiei sale asupra situatiei ca pe o perioada de amenintare si va reactiona proiectand experienta sa asupra angajatului pentru a garanta succesul.

Se poate face o analogie între angajați și copii, primii învață de la conducătorii lor așa cum copiii învață de la părinți. Toți absorb valorile pe care le reprezintă mentorii lor și nu există scurtături în educația în valori. *„Fă ceea ce spun, nu ceea ce fac”* este un mesaj condamnat. În ciuda semnelor contrare, angajații își urmăresc mereu liderii.

CONCLUZIE

Există o legătură între rezultatele companiei și abilitățile de ascultare ale liderului. Chiar dacă - liderii înțeleg ineficiența modelelor directive de a gestiona oamenii, ei continuă să folosească o variantă a acestuia, deoarece ascultarea pare să nu fie o prioritate în activitățile lor de zi cu zi. Comunicarea internă este

rară și nu întotdeauna eficientă, deoarece comunicarea unică pare a fi cea mai comună modalitate de interacțiune între persoanele intervievate.

Comunicarea internă este cheia succesului. Fără el, supraviețuirea firmei este în pericol sau capacitățile sale de dezvoltare nu sunt utilizate la întregul său potențial. Ar putea fi reflectată importanța abilităților de ascultare ale unui lider în relație cu atingerea performanței organizaționale, așa cum se arată în Figura 10.

Obiectivul majorității firmelor este să obțină profit pentru a supraviețui, iar obiectivul liderului este de a gestiona resursele companiei pentru a face posibil obiectivul firmei.

În era cunoașterii în care trăim, „oamenii” sunt cea mai valoroasă resursă a firmei. Deci, modul în care liderul o gestionează face diferența între succes și eșec.

Pentru a reuși, responsabilitatea principală a liderului este de a crea un mediu deschis și de încredere în care toată lumea să se simtă în siguranță pentru a-și exprima sentimentele fără amenințarea sau teama de a fi judecat și să folosească aceste informații pentru a construi o echipă ai cărei membri sunt incluși și implicați. Devine clar rolul comunicării în înțelegerea de către lideri a nevoilor oamenilor.

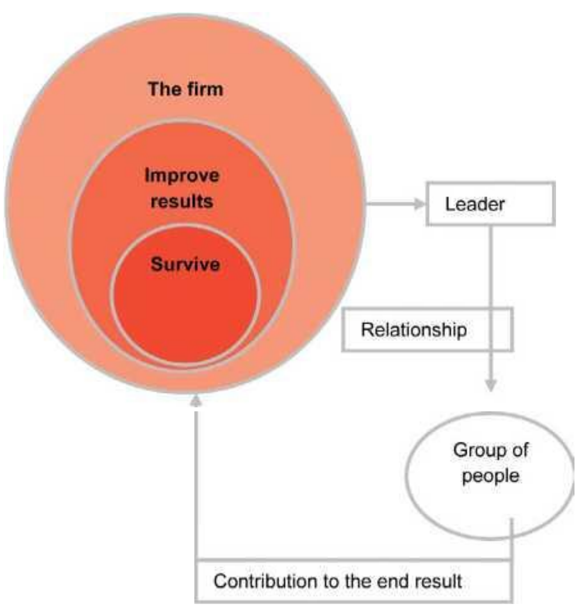
Dacă grupul de oameni decide să lucreze în echipă, indivizii lucrând pentru echipă și nu pentru ei înșiși, posibilitățile firmei și liderului de a reuși cresc exponențial.

Din informațiile colectate în sondaj se poate ajunge la impresia că liderii cunosc importanța și valoarea resurselor lor umane, dar se pare că nu acționează în consecință. Aceștia dau continuu vina pe eșecul comportamentului angajaților lor și par să nu știe ce să facă diferit pentru a depăși situația. Dar, în mod paradoxal, atunci când angajații sunt întrebați despre cum să-și îmbunătățească situația actuală la locul de muncă, ei solicită mai mult timp și empatie din partea managerilor lor. Dacă ascultă, înțeleg situația și alternativele.

Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Acasă 82Sweet work: Cerințe pentru munca la domiciliu eficientă. *Journal of General Management, 23(2),* 15-30.

Bass, BM și Avolio, BJ (1994). *Îmbunătățirea eficienței organizaționale prin leadership transformațional.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Figure 10. Importance of leader’s listening skills in relationship to achieving organizational performance (Source: Own elaboration)



REFERENCES

ACM. (1995). Considerations for the virtual office. *Communications ofthe ACM, 38*(12), 13-15.

Agnes, M. (2003). *Webster’s new world dictionary*. Indianapolis, IA: Wiley Publishing.

Allen, T (1977). *Managing the flow of information*. Cambridge, MA: MIT Press.

Bakhtin, M. M. (1993). *Toward a philosophy of the act.* Austin, TX: University of Texas Press.

Barret, D. J. (2006). A leadership communication: A communication approach for senior level managers. In *Handbook of business strategy* (pp. 385-390). Emerald Group Publishing.

Barrett, D. J. (2000). Strong communication skills a must for today's leaders. In *Handbook of business strategy*, (pp. 385-390).

Bechler, C., & Johnson, SD (1995). Conducere și ascultare: un studiu al percepțiilor membrilor. *Cercetare în grup mic, 26,* 77-85. doi:10.1177/1046496495261004

Bennis, W. (1989). *Pentru a deveni lider*. New York, NY: Addison-Wesley.

Bennis, W. (1993). *O viață inventată* (p. 107). Reading, MA: Addison-Wesley.

Bennis, WG (1997). *A gestiona oamenii este ca și a păstori pisici: Warren Bennis despre conducere.* Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

Bolton, R. (1998). Gestionarea conversațiilor: mijlocul pentru obținerea rezultatelor „revoluționare”. *Career Development International, 3* (6), 233-237. doi:10.1108/13620439810234482

Brandt, R., Brandt, J., Emmert, P., & Emmert, V. (1992, martie). *Elaborarea raportului de feedback privind practicile de ascultare* . Lucrare prezentată la a 13-a Convenție anuală a Asociației Internaționale de Ascultare. Seattle, Washington

Brandt Management Group. (1999). *Ghidul complet: Raport de feedback privind practicile de ascultare—360 de grade* . Virginia: J. Brandt.

Brannick, T., de Burca, S., Fynes, B., Roche, A., & Ennis, S. (2002). Model de performanță a practicii de management al serviciilor: un accent pe practicile de instruire și ascultare. *Journal of European Industrial Training, 26* (8), 394-403. doi:10.1108/03090590210444973

Burley-Allen, M. (1995). *Ascultare: Abilitatea uitată* . New York, NY: Wiley and Sons.

Cahavet, SR (1995). *Cuvinte care se răzgândesc.* Compania Kendall/Hunt Publishing.

Chaudron, D. (1995). Succesul „de departe” al telelucrării. *Managementul de Supraveghere, 40* (1), 6-9.

Checkland, P (1999). *Metodologia sistemelor soft. O retrospectivă de 30 de ani.* Chichester, Marea Britanie: John Wiley.

Courtright, JA, Fairhurst, GT și Rogers, LE (1989). Modele de interacțiune în sisteme organice și mecanice. *Academy of Management Journal, 32* (4), 773-802. doi:10.2307/256568

Covey, S. (1989). *Cele 7 obiceiuri ale oamenilor extrem de eficienți* . New York, NY: Editura Simon și Schuster.

Covey, SR (1989). *Cele 7 obiceiuri ale oamenilor foarte eficienți* (p. 237). New York, NY: Fireside.

DePree, M. (1992). *Leadership-ul este o artă* . New York, NY: Doubleday.

Drucker, P. (2002). *Executivul eficient.* Nou York, NY: Harper-Collins.

Drucker, PF (1992). *Management pentru viitor: anii 1990 și nu numai.* New York, NY: Truman Talley Books/Dutton.

Eccles, RG, & Nohria, N. (1991). *Dincolo de hype: redescoperirea esenței managementului.* Boston, MA: Harvard School Press.

Emmert, P. (1996). Perspectiva președintelui. *Postul de ascultare al ILA, 56,* 2-3.

Forsyth, DR (1990). *Dinamica de grup* (ed. a II-a). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Forza, C. (1995). Impactul sistemelor informaționale asupra performanței calității. *International Journal of Operations & Production Management , 15* (5), 66-83.

Fritz, MBW, Narasimhan, S., & Rhee, H. (1998). Comunicare și coordonare în biroul virtual. *Journal of Management Information Systems, 14(4),* 7-28.

Geneen, H. (1984). *Gestionarea.* New York, NY: Doubleday.

Giddens, A. (1990). *Consecințele modernității* . Stanford, CA: Stanford University Press.

Goss, T. (1996). *Ultimul cuvânt despre putere.* Londra, Marea Britanie: Piatkus.

Hamilton, C.-A. (1987). Telecommuting. *Jurnalul de personal, 66,* 91-101.

House, RJ (2004). *Cultură, conducere și organizații: studiul GLOBE a 62 de societăți.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Huws, U. (1984). Lucrători la domiciliu din noua tehnologie. *Monitorul Muncii, 92,* 13-17.

Johnson, SD și Bechler, C. (1998). Examinarea relației dintre eficiența ascultării și apariția leadershipului: percepții, comportamente și

reamintire. *Cercetare în grup mic, 29,* 452-471. doi:10.1177/1046496498294003

Katz, D., & Kahn, RL (1978). *Socialpsicologia - organizațiilor* (ed. a II-a). New York, NY: Wiley.

Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *Provocare de conducere* . San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kozolowski, SWJ și Klein, KJ (2000). O abordare pe mai multe niveluri a teoriei și cercetării în organizații: procese contextuale, temporale și emergente. În *teoria, cercetarea și metodele pe mai multe niveluri în organizații: fundamente, extensii și direcții noi* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kramer, R. (1997). Conducerea prin ascultare: Un test empiric al teoriei lui Carl Rogers a relațiilor umane folosind evaluări interpersonale ale liderilor de către adepți. *Rezumate de disertație Secțiunea Internațională A: Științe Umaniste și Sociale, 58,* 514.

Kraut, R., Lundmark, V., Patterson, M., Kiessler, S., Mukopadhyay, T., & Sherlis, W. (1988). Paradoxul internetului : O tehnologie socială care reduce implicarea socială și bunăstarea psihologică? *Psihologul american, 53,* 1017-1031. doi:10.1037/0003-066X.53.9.1017

Kurland, NB și Cooper, CD (2002). Controlul managerului și izolarea angajaților în medii de telecommuting. *The Journal of High Technology Management Research, 13,* 107-126. doi:10.1016/ S1047-8310(01)00051-7

Landauer, TK (1996). *Problema cu computerele: utilitate, utilizare și productivitate.* Cambridge, MA: MIT Press.

Landy, FJ, Barnes, JL și Murphy, KR (1978). Corelații dintre corectitudinea percepută și acuratețea evaluării performanței. *The Journal of Applied Psychology, 63* (6), 751-754. doi:10.1037/0021- 9010.63.6.751

McKewan, E. (2003). *Zece trăsături ale principiilor extrem de eficiente* . Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Messmer, M. (2004). Reducerea decalajului de comunicare. În *Manual de strategie de afaceri,* (p. 87-92).

Mintzberg, H. (1973). *Natura muncii de management* . New York, NY: Harper & Row.

Nichols, R., & Stevens, L. (1957). *Asculti ?* New York, NY: McGraw-Hill.

P. , Collins, S., Conner, M., Martin, R. și Rance, J. (1995). *Journal of Applied Social Psychology, 25(2),* 117-128. doi:10.1111/j.1559-1816.1995. tb01587.x

Orick, LM (2002). *Practicile de ascultare ale - liderilor* . Teză de doctorat, Universitatea din New Mexico, 2002. (UMI nr. 3056912).

Osterman, KF (1993). *Abilități de comunicare: o cheie pentru îngrijire, colaborare și schimbare.* O lucrare prezentată la Conferința anuală a Universității Consiliului pentru Administrarea Educației , Houston, Texas, 29-31 octombrie 1993. ED 363 973.

Resnick, P. (2002). Dincolo de bowling împreună: capitalul sociotehnic. În Carroll, JM (Ed.), *HCIin the new milennium* (pp. 247-272). Boston, MA: Addison-Wesley.

Robbins, SP (1989). *Comportament organizațional* (p. 274). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Sayles, LR (1979). *Leadership: Ce fac cu adevărat managerii eficienți... și cum o fac.* New York, NY: McGraw-Hill.

Scarnati, JT (1998). Dincolo de competența tehnică: A învăța să asculți. *Career Development International* , *3* (2), 79-81. doi:10.1108/13620439810207590

Shojo, AR, Woods, J. și Smith, P. (2006). *Ascultă cineva? Perspectiva dihotomică a abilităților de ascultare a administratorului școlar.* Consiliul Universitar de Administrare a Educaţiei 2006 Conferința anuală.

Spears, LC (1995). *Reflecții asupra leadership-ului: Cum teoria lui Robert K. Greenleaf despre leadership-ul servitor i-a influențat pe gânditorii de top management de astăzi* . New York, NY: John Wiley.

Spinks, N., & Wells, B. (1995). Comunicare de calitate : O cheie pentru leadership de calitate. *Trainingfor Quality , 3(2),* 14-19. doi: 10.1108/09684879510087486

Weick, KE (1987). Teoreticizarea comunicării

organizaționale. În Jablin, FM, Putnam, LL, Roberts, KH și Porter, LW (eds.), *Manual de comunicare organizațională* (p. 97-122). Newbury Park, CA: Sage.

Weiner, SP și Hill, EJ (1995). *Conducere eficientă într-un mediu de telemuncă: o analiză a nevoilor de formare* . Prezentat la Conferința anuală a Societății Americane de Psihologie, New York, New York.

Wells, B., & Spinks, N. (1992). *Comunicarea organizațională: O abordare de conducere* (ed. a 3-a). Houston, TX: Dame Publications.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Ascultarea activă: oferă un climat pentru - luarea deciziilor, dialog autentic și motivație pentru a urma noi inițiative.

Comunicare: transmiterea semnificației de la o persoană la alta sau la un grup de persoane, verbal sau non-verbal. Este o abilitate crucială, deoarece abilitatea de a comunica bine este esențială pentru eficacitate.

Lider: Persoană care îi face pe oameni să se simtă ca și cum ar realiza ceva și nu doar „își pun timp"; un lider trebuie să lucreze cu oamenii și nu împotriva lor. Liderii sunt capabili să se exprime pe deplin.

Leadership: Capacitatea unui individ de a influența, motiva și permite altora să contribuie la eficacitatea și succesul organizațiilor din care sunt membri.

Bariere de ascultare: există atunci când cineva aude ceea ce vrea să audă, nu ceea ce este comunicat cu adevărat.

Comunicarea calității: calea prin care liderii își clarifică viziunile și promovează managementul participativ în cadrul organizației.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editat de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp.

Capitolul 59
Considerații strategice și organizaționale legate de un model de e-learning:
un caz de studiu

Nuria Calvo
Universitatea din A Coruna, Spania

Paolo Rungo
Universitatea din A Coruna, Spania

Ignacio Moreno
ICARINDI SL, Spania

ABSTRACT

Scopul acestui capitol este de a evalua impactul diferiților factori organizaționali asupra succesului programelor de învățare electronică, atât în ceea ce privește satisfacția auto-raportată, cât și nivelul de învățare. Prin urmare, acest studiu se adaugă la analiza eficacității modelelor de e-learning din perspectivă organizațională, oferind câteva perspective utile, care pot ajuta la îmbunătățirea procesului decizional legat de educația și satisfacția continuă a angajaților. Această simulare, folosind un model probit ordonat bivariat, arată că stimulentele economice și economice indirecte joacă un rol cheie în creșterea nivelului atât de satisfacție, cât și de învățare. Această analiză ia în considerare, de asemenea, modul în care eficacitatea programelor de învățare se poate îmbunătăți astfel prin legarea politicii de dezvoltare a resurselor umane cu rezultatele obținute în cursurile de e-learning.

1. INTRODUCERE

Aplicarea celor mai recente progrese în - tehnologia informației în educația în afaceri a contribuit la îndeplinirea celor mai multe dorințe ale educației.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch059

managerii. Cererea de programe de formare continuă cu specialiști de top, costurile mobilității, fragmentarea timpului de învățare din cauza întâlnirilor inoportune, printre alte dificultăți , par să fi găsit o soluție cu

așa-numitul model de e-learning (Box, 1999; Kirby, 1999; Bose, 2003).

Îmbunătățirea tehnologică și proiectarea rețelelor de mare capacitate pentru partajarea datelor au permis rezolvarea majorității limitărilor metodologiei tradiționale de învățare, prin facilitarea atât a accesului la informații, cât și a adaptării programelor la nevoile individuale. Cu toate acestea, aplicațiile anterioare ale e-learning-ului au arătat că acele instrumente tehnologice nu garantează automat niveluri ridicate de învățare (Snyder și colab., 2000; Ettinger și colab., 2006, Fernandez Diez de Lastra, R., 2001). Mai mult, Ettinger et al. (2006) demonstrează că simplul act de încărcare a materialelor cursurilor tradiționale pe o platformă software poate reduce motivația și, prin urmare, rezultatele învățării. Discuțiile despre aceste probleme au generat un al doilea val de dezvoltare a modelelor de e-learning (Servage, 2005). Datorită abordării diferite a învățării conform noului model, s-a susținut că e-learning-ul are nevoie de un sistem pedagogic diferit (Roy, 2006). În consecință, în ultimul deceniu s-au născut o serie de firme, axate pe managementul conținuturilor educaționale pentru e-learning. Aceste firme oferă echipe de experți în pedagogie, scenariști și tehnicieni, care lucrează pentru crearea de parcursuri educaționale personalizate și pentru a profita de toate posibilitățile platformelor software pentru îmbunătățirea învățării. În plus, dezvoltarea materialelor educaționale e-learning a generat de fapt o cerere tot mai mare de reguli standard pentru a facilita compatibilitatea conținuturilor și a platformelor software (Singh și reed, 2002; Orbea, 2008).

Cercetările anterioare despre factorii care influențează satisfacția cursanților arată că anxietatea cursanților cu privire la computer, atitudinea instructorului față de e-learning, -flexibilitatea sau calitatea cursurilor de învățare electronică, utilitatea percepută și diversitatea în evaluări sunt factori critici care afectează satisfacția percepută a cursanților (Sun, P.; Tsai, RJ; Chen, Y. & Yeh, D., 2008). Autoeficacitatea percepută a fost, de asemenea, considerată un factor cheie care influențează satisfacția prin e-learning (Liaw, S., 2008). Conform literaturii existente, eliminarea atât a instrumentelor tehnologice avansate, cât și a programelor de învățare adaptate nu garantează gestionarea optimă a e-learning-ului în cadrul firmelor (Ettinger et al., 2006; Galagan, 2002; Netteland et al., 2007). De fapt, este necesar să se ia în considerare unde, când și cum au loc programele de învățare, pentru a identifica posibilele dificultăți și modul în care firma ar trebui să gestioneze învățarea printr-o platformă software (Zhand și Jasimuddin, 2008; Rahmandad et al., 2009). Învățarea prin utilizarea noului model de instruire necesită automotivare și auto-management și necesită atât schimbări culturale, cât și organizaționale (Redmon și Salopek, 2000; Tynjäla și Häkkinen, 2005; McPherson și colab., 2005; Ettinger și colab., 2005; Davis și Wong, 2005). Prin urmare, organizațiile trebuie să definească strategic care este obiectivul principal al e-learning-ului și ce ar trebui să facă pentru a-și atinge obiectivele.

Restul lucrării este organizat după cum urmează. Secțiunea 2 descrie obiectivul principal și metodologia utilizată în analiză. Secțiunea 3 - prezintă date, statistici descriptive și modelul care va fi estimat. Secțiunea 4 a discutat principalele rezultate, iar ultima secțiune rezumă concluziile.

2. OBIECTIV PRINCIPAL ȘI METODOLOGIE

Scopul acestei lucrări este de a evalua impactul diferiților factori organizaționali asupra succesului programelor de e-learning, atât în ceea ce privește satisfacția auto-raportată, cât și nivelul de învățare. Prin urmare, acest studiu se adaugă la analiza eficacității modelelor de e-learning din perspectivă organizațională, oferind câteva perspective utile, care pot ajuta la îmbunătățirea procesului decizional legat de educația și satisfacția continuă a angajaților. În acest scop, a fost studiat cazul EVERIS, una dintre primele firme care a introdus e-learning ca metodologie standard pentru angajații săi . Din punct de vedere metodologic, analiza poate fi împărțită în două părți. În primul rând, au fost chestionați atât directorii, cât și utilizatorii programelor de e-learning de la EVERIS. Sondajul a inclus întrebări despre satisfacția personală, nivelul de învățare și factori

organizaționali relevanți, cum ar fi existența stimulentelor, preferința pentru e-learning față de sistemul tradițional și capacitatea utilizatorilor de a utiliza platforma tehnologică (variabilele sunt descrise complet în secțiunea următoare).

Pentru a evalua impactul variabilelor explicative asupra satisfacției și învățării, am estimat un model probit ordonat bivariat, care este specificat prin ecuații aparent neînrudite. Motivul principal pentru utilizarea acestei metodologii este existența potențială a unei relații indirecte între satisfacție și învățare, care ar putea provoca rezultate părtinitoare atunci când sunt luate în considerare două modele probit ordonate diferite, unul pentru satisfacție și celălalt pentru nivelul de învățare. Există o literatură empirică în creștere care utilizează modele probit bivariate. Greene și Hanser (2009) citează mai mult de 20 de lucrări diferite care aplică această metodologie din 1997 până în 2007, deși primele aplicații se datorează lui Calhoun (1989, 1991, 1994), și mai recent, Dawson și Dobson (2010). Metodologia folosită aici este aceeași utilizată în aceste lucrări și, în mod explicit, am urmat Sajaia (2008) pentru implementarea sa în Stata©.

3. DEZVOLTAREA ANALIZEI

Ca punct de plecare al cadrului, am analizat atât factorii strategici, cât și organizaționali care au determinat o firmă precum EVERIS să aleagă un model de e-learning. În acest scop, am discutat motivele implementării e-learning-ului cu directorii EVERIS, care i-au ajutat să înțeleagă mai bine variabilele relevante. Ca firma multinationala de consultanta, EVERIS ofera solutii pentru strategia de afaceri, dezvoltarea si intretinerea aparatelor tehnologice. Creșterea numărului de angajați (de la 3300 persoane în 2004 la 7400 în 2009), precum și creșterea volumului de proiecte și diferențierea acestuia, au justificat în 2006 decizia strategică de adoptare a e-learning-ului pentru formarea continuă la EVERIS. Evaluând această alegere, consiliul de administrație a analizat necesitatea alinierii la noile tendințe ale educației profesionale și a subliniat atât posibilitatea de a oferi un număr mai mare de cursuri, cât și oportunitatea reducerii costurilor.

În special, două obiective principale au apărut ca motive pentru schimbarea către un model de e-learning: extinderea ofertei de programe educaționale și inovarea prin modele alternative de învățare. Cu condiția ca o valoare a EVERIS să fie construirea unei platforme software de învățare pentru formarea continuă a angajaților săi, aceste obiective au fost perfect aliniate cu strategia lor de afaceri. Pentru a realiza implementarea, departamentele de Marketing, Oameni și Resurse Umane au lucrat împreună și, sub conducerea Universității lor Corporate, au evaluat aplicații open-source pentru învățarea colaborativă. Adoptarea e-learning-ului a fost astfel un proces intern al organizației și a durat aproximativ șase luni.

Angajații de la EVERIS se caracterizează printr-o abilități mai calificate și tehnice decât alți profesioniști, ceea ce a permis firmei să nu investească în capacitatea lor de a utiliza platforma de învățare. De remarcat, de fapt, aceasta este una dintre principalele limitări ale investițiilor în alte organizații. Managementul modelului de e-learning în această firmă presupune dezvoltarea unei oferte de cursuri, care reflectă nevoile profesionale ale angajaților și utilizează, în acest scop, cartografierea personală specifică pentru dezvoltarea profesională. Fiecare hartă personală constă din cursuri obligatorii, programe recomandate și alte cursuri opționale, în funcție de preferințele personale și de aptitudinile profesionale. Acest sistem educațional își propune să atingă obiectivul de 40 de ore de educație pe angajat și an, prin investirea a circa 10 milioane de euro anual.

În prezent, modelul de învățare al acestei companii ia forma „blended-learning”, combinând prelegeri și cursuri online disponibile la EVER CAMPUS. Deși firma nu a conceput o

schemă explicită de stimulare, valoarea monetară a notelor obținute de EVERCAMPUS este publicată și comunicată angajaților, subliniind astfel valoarea lor directă în ceea ce privește angajabilitatea sau valoarea de piață a profesioniștilor.

3.1 Date și statistici descriptive

Datele au fost colectate printr-un sondaj către 84 de angajați ai EVERIS Madrid, care au participat la cursuri de e-learning între martie și mai 2010 și au răspuns voluntar la chestionarul nostru online . Trebuie remarcat faptul că chestionarul este independent atât de participarea la un anumit curs, cât și de rezultatele obținute (deși nu sunt disponibile date despre ratele de abandon pentru fiecare curs, media la EVERCAMPUS este de aproximativ 28% din toți participanții). În plus, având în vedere obiectivul nostru, am decis să chestionăm angajații independent de cursul specific la care au urmat și ne-am concentrat pe măsuri organizaționale specifice, cum ar fi stimulente, disponibilitatea timpului și spațiului pentru învățare și abilitățile care au permis utilizarea platformei de învățare într-un mod profitabil.

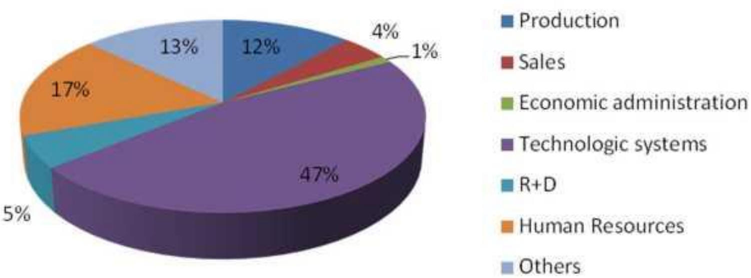
Figura 1 prezintă distribuția funcțională a eșantionului de angajați chestionați. Deși această analiză nu sa concentrat pe studierea satisfacției cu un anumit curs de e-learning, majoritatea conținuturilor evaluate au fost legate de cunoștințe tehnice (limbaje de programare, certificări tehnice) și abilități de management.

După cum se poate observa, aproximativ 50% dintre respondenți lucrează în departamentul de Sisteme Tehnologice, o caracteristică care poate afecta rezultatele. De fapt, ne așteptăm ca acești angajați să poată gestiona cu ușurință platforma de învățare.

Tabelul 1 prezintă definițiile variabilelor analizate, împreună cu statistici descriptive. Variabilele dependente, satisfacția autoevaluată și învățarea autoevaluată, sunt variabile categorice , care iau valoare de la 1 la cinci.

Luând în considerare impactul factorilor organizaționali asupra satisfacției autoevaluate (SAS, în continuare) și a învățării autoevaluate (SAL, în continuare), este important să se controleze atât caracteristicile de bază ale cursului, cum ar fi calitatea conținutului, de exemplu, cât și capacitatea participanților de a utiliza platforma de e-learning. Acesta este de fapt obiectul standard de studiu în literatura existentă și luarea în considerare a acestor variabile permite o comparație a principalelor rezultate. Figura 2 reprezintă distribuția SAS atunci când sunt luate în considerare subgrupurile de respondenți care apreciază pozitiv aspectele specifice ale cursului de e-learning la care urmează. După cum se poate observa și așa cum era de așteptat, distribuția SAS suferă o schimbare semnificativă atunci când oamenii au o percepție pozitivă atât a materialului, cât și a conținutului cursului. Cu alte cuvinte, satisfacția și calitatea conținuturilor sunt strâns corelate și vom lua astfel în considerare acest factor în restul analizei. În plus, calitatea conținuturilor afectează pozitiv învățarea, așa cum subliniază figura 3.

Figura 1. Distribuția funcțională a eșantionului



Tabelul 1. Variabile și statistici descriptive

Variabilă	Descriere	Medie (sd)
SAS	Satisfacția autoevaluată, este nevoie de valori discrete de la 1 (deloc mulțumit) la 5 (foarte mulțumit)	4,06 (0,848)
SAL	Învățare autoevaluată, este nevoie de valori discrete de la 1 (foarte scăzut) la 5 (foarte mare)	3,454 (0,851)
TECNO	1: Tehnologia de învățare este percepută ca fiind excelentă 0: În caz contrar	0,523 (0,502)
INC	1: Dacă există un stimulent legat de învățare (atât real, cât și perceput) 0: În caz contrar	0,333 (0,474)
TIMP	1: Timp specific pentru învățare disponibil 0: În caz contrar	0,13 (0,339)
UȘOR	1: Dacă utilizarea platformei de învățare este percepută ca fiind foarte ușoară 0: În caz contrar	0,19 (0,395)
MODEL	1: Dacă respondentul preferă metodologia tradițională de învățare 0: În caz contrar	0,623 (0,487)
TECHSUP	1: Dacă respondentul lucrează în departamentul de suport tehnic 0: În caz contrar	0,511 (0,502)
CUPRINS	1: Dacă conținutul cursului a fost perceput ca fiind foarte bun 0: În caz contrar	0,357 (0,482)
LOC	1: Curs de e-learning urmat în afara locului de muncă 0: În caz contrar	0,619 (0,488)

Figura 2. Distribuția SAS atunci când sunt luați în considerare toți respondenții (stânga sus), pentru subgrupul de persoane care apreciază pozitiv conținutul cursului (dreapta sus), pentru subgrupurile care valorifică pozitiv platforma de e-learning (dreapta jos), și pentru subgrupul de persoane care valorează pozitiv sistemul de tutorat (stânga jos)

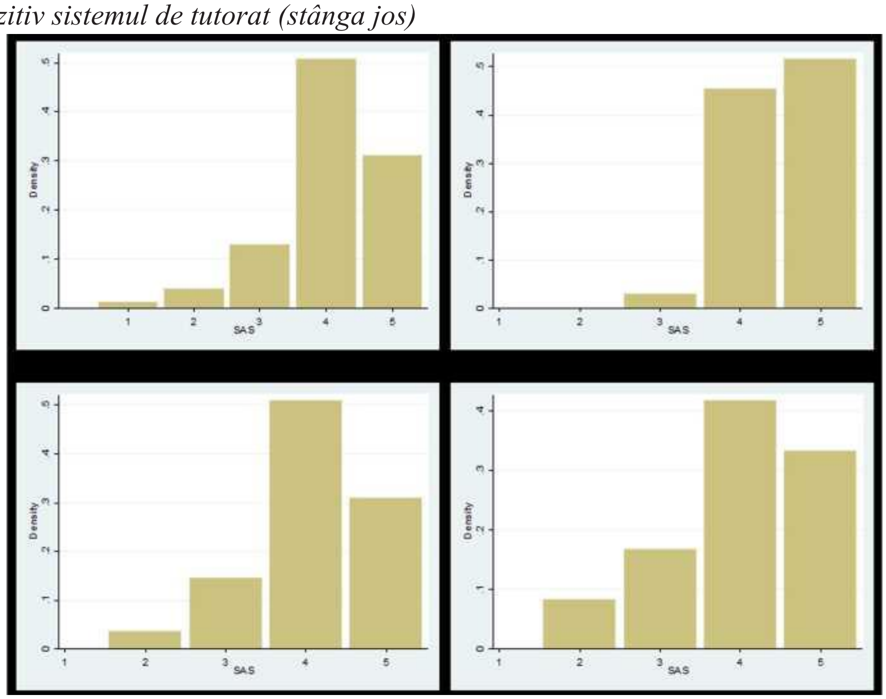
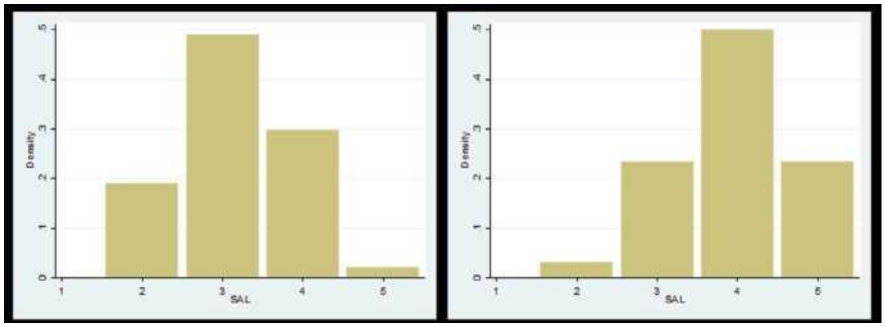


Figura 3. Distribuția SAL atunci când CONȚINUT: 0 (stânga) și când CONȚINUT: 1 (dreapta)

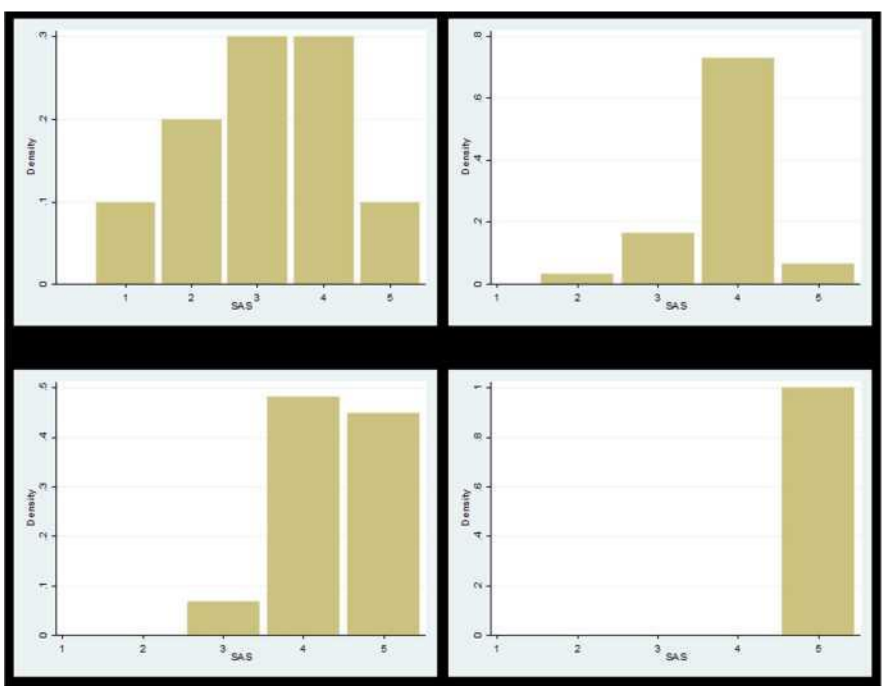


Acest ultim punct subliniază o trăsătură importantă, care afectează analiza noastră și specificarea modelului propus: același set de variabile poate avea un impact atât asupra satisfacției, cât și asupra învățării. Figura 4, de fapt, demonstrează că SAL și SAS sunt foarte corelate. În restul acestei secțiuni se dezvoltă modelul estimat, în care se ia în considerare corelația dintre SAL și SAS.

3.2 Descrierea modelului

Obiectivul acestei lucrări este de a evalua impactul diferiților factori organizaționali cheie asupra nivelurilor atât de satisfacție, cât și de învățare legate de modelul e-learning. Acest studiu folosește variabile dependente categorice, care constrâng posibilitatea de specificare a modelului (vezi Tabelul 1). Se presupune aici că același set de variabile ar putea avea un efect atât asupra satisfacției, cât și asupra învățării, ca în

Figure 4. Distribution of SAS when SAL: 2 (top left), SAL: 3 (top right), SAL: 4 (bottom left), SAL: 5 (bottom right)



SAL . = f(x ı) (1)

SAS . = g(x .) (2)

Nici nivelul de învățare, nici nivelul de satisfacție nu sunt observabile direct din răspunsurile la întrebările sondajului; prin urmare, urmând Greene și Hensher (2008), presupunem că variabilele latente SAL $_i$ * și SAS $_i$ * depind de:

SAL * = x ^ 2 1 + p A. (3)

SAS * = x ! 2 2 + p si (4)

unde P $_1$ și P $_2$ sunt vectori ai parametrilor necunoscuți, a $_A$ și e $_S$ sunt termeni de eroare, iar x $_1$ este vectorul variabilelor explicative. Variabilele explicative sunt, prin presupunere, exogene; adică E[x1 's Ai] = 0, E[xi'8Si] =0 .

Cu condiția ca specificația propusă în (3) și (4), care reprezintă ecuații aparent nelegate , să nu implice nicio problemă de identificare, putem folosi același set de variabile explicative. De fapt, nu există motive teoretice pentru a exclude o variabilă dintr-o anumită ecuație . Putem observa în baza noastră de date valorile variabilelor categoriale SAL $_i$ și SAS $_i$ astfel încât: unde c., < c., < c., < c., < c, < c,, j = SAL, SAS.

J 1 J 1 J 1 J 1 J 1 J 1

1 *siSAL* < *c*A1 SiC*A1* < SAL*1*

SAL1 = {3 2 < CA2; sicA2 < SAL\ < CA3; 4 SiCA3 < SAL* < CA4; 5 sicA4 < SAL*; 1 siSAS1 < Cs1 (5)

SAS = {3 2 sicS1 < SAS* < cS2; sics2 < SASl < CS3; 4 sicS3 < SAS1 < cS4; 5 sicS4 < SAS*

Probabilitatea de a fi SAL $_i$ = k și SAS $_i$ = 1 este:

Pr (SAL . = k, SAS . = l)
= Pr (CAk - 1 < SAL i < CAk , CSl - 1 < SAS* S CSl) = Pr (S AL ·
S C Ak. SAS · S C SI) - Pr (SAL·. < c sk - i ,SAS· < C SI)
- Pr (SAL · S c Ak.SAS · S C si - i)
+ Pr (SAL · < C Ak - i ,SAS · S C si - i)
(6)

Când termenii de eroare sunt distribuiți ca bivarianți normali cu corelația p, contribuția lor la funcția de probabilitate poate fi exprimată ca:

Pr (SAL . = k, SAS . = l)
= ! (cAk - x? 1 , cSl - x? 2 , A)
_I fc _____x 2 c x 2 ĂA (7) I
(cAk - 1 _x 1i 1 , cSl x 1i 2^7
(7)
- | (cAk - x 1i 2 1 , cSl - 1 - x 1i 2 2 , A) + I (cAk - 1 - X 1i 2 1 , cSl - 1 - x 1i 2 2 , A)

Funcția de probabilitate logaritmică pentru - observația I este astfel:

lnL . = $\sum_{k=1}^{5}\sum_{l=1}^{5}$ (SAL . = k, SAS . = l) lnPr(SAL . = k, SAS . = l) (8)

Adăugând (8) pentru fiecare dintre cele N observații obținem:

ln r = $\sum_{i=1}^{N}\sum_{k=1}^{5}\sum_{l=1}^{5}$ I (SAL . = k, SAS . = l) lnPr(SAL . = k, SES . = l)
(9)

Folosind (9), putem estima modelul (3)-(4) prin procedura descrisă în Sajaia (2008). S-ar putea

argumenta că modelul (3)-(4) ia forma unei specificații aparent fără legătură, deși ambele variabile dependente ar putea avea un impact direct una asupra celeilalte. Prin urmare, fie Ecuația (3), fie (4), sau ambele, ar trebui să includă ca variabilă explicativă variabila dependentă utilizată în cealaltă ecuație. Deși acest lucru ar putea fi adevărat în principiu, am estimat modelul cu o specificație probit ordonată bivariată simultană, iar testele efectuate permit excluderea unui efect direct al satisfacției sau al învățării asupra celeilalte variabile. În consecință, specificația aparent fără legătură a fost adoptată aici.

4. REZULTATE

Am estimat modelul (3)-(4) atât printr-un model probit ordonat bivari, cât și prin două modele probit ordonate separate pentru fiecare variabilă dependentă. Tabelul 2 prezintă rezultatele modelului bivariat (coloana 1) și cele două modele probit ordonate (coloanele 2 și 3). În primul rând, în ceea ce privește interdependența dintre ecuațiile (3) și (4), se poate observa că corelația dintre termenii de eroare este poziționată.

tive și semnificativ diferite de zero: ipoteza nulă a independenței celor două ecuații nu este adevărată. Cu alte cuvinte, cele două modele probit ordonate produc estimări părtinitoare, care pot fi ajustate de modelul bivariat. Astfel, vom lua în considerare numai rezultatele coloanei 1. Primul rezultat relevant este impactul pozitiv al stimulentelor atât asupra satisfacției, cât și asupra învățării autoevaluate. INC, de fapt, este variabila cu cel mai mare efect atât asupra SAL, cât și asupra SAS. În plus, stimulentele (fie stimulente monetare, fie posibilitatea de avansare în cariera profesională) au un efect mai mare asupra satisfacției în comparație cu învățarea. Capacitatea de a gestiona platforma tehnologică (variabilă EASY), în schimb, nu are un efect semnificativ atât asupra învățării, cât și asupra satisfacției personale. Cu toate acestea, o bună evaluare a aspectului tehnologic al platformei (TECNO) generează o creștere a probabilității de a fi satisfăcut și de a acorda o evaluare pozitivă

Table 2. Results of estimations

	(1)		(2)	(3)
	SAL	**SAS**	**SAL**	**SAS**
INC	1.050** (0.288)	1.295** (0.380)	1.044** (0.286)	1.321** (0.387)
EASY	0.514 (0.290)	0.446 (0.340)	0.501 (0.294)	0.461 (0.348)
TIME	0.843** (0.342)	0.141 (0.457)	0.840** (0.346)	0.162 (0.455)
MODEL	0.541** (0.286)	0.718** (0.258)	0.543** (0.285)	0.786** (0.268)
TECNO	0.796** (0.307)	0.759** (0.349)	0.808** (0.316)	0.766** (0.358)
TECHSUPP	0.598* (0.306)	0.976 (0.336)	0.593* (0.306)	1.003 (0.333)
PLACE	0.602** (0.267)	0.598** (0.275)	0.600** (0.267)	0.617** (0.267)
CONTENTS	0.963** (0.302)			
N		77	77	77
P	0.377** (0.160)			
Model stat		68.01**	49.22**	49.04**
LR test		5.56		

Note. ** = confidence level 95%; * = confidence level 90%. Robust standard errors in parenthesis.

nivelului de învățare. Cu alte cuvinte, rezultatele subliniază că calitatea platformei de învățare are un impact semnificativ atât asupra învățării, cât și asupra satisfacției, independent de capacitatea de bază de a o gestiona.

Alocarea unei anumite perioade de timp pentru a învăța în timpul zilei de lucru are - consecințe interesante. De fapt, a avea timp pentru educație crește nivelul de învățare, în timp ce impactul acestuia asupra satisfacției nu este semnificativ. Această variabilă pare astfel a fi deosebit de relevantă pentru obiectivul de optimizare a investițiilor în educație. Luând în - considerare grupul profesional, a fi tehnician în calculatoare are un impact semnificativ atât asupra SAS, cât și asupra SAL. Posibil, datorită „sensibilității ” lor mai mari la aspectele tehnologice ale platformei de e-learning, tehnicienii informatici raportează un nivel de satisfacție semnificativ mai scăzut; În plus, trebuie observat că impactul este mult mai mare pentru SAS decât pentru SAL.

Preferința pentru un model de e-learning față de metodologia clasică, bazată pe întâlnirea trainerului și stagiarului într-un spațiu și timp comun, este o altă variabilă interesantă aflată în analiză. Estimările sugerează că oamenii care preferă metodologia clasică sunt atât mai puțin mulțumiți de e-learning, cât și raportează că au atins un nivel mai scăzut de învățare. În ceea ce privește TECNO, însă, efectul asupra SAS este mai mare: oamenii care nu preferă e-learning-ul se declară nemulțumiți, unde nivelul lor de învățare este afectat într-o măsură considerabil mai mică. Acest lucru s-ar putea datora distribuției funcționale a respondenților, așa cum se arată în secțiunea 3 (Figura 1).

În sfârșit, se poate observa în Tabelul 2 că flexibilitatea (în ceea ce privește posibilitatea de a participa la programul de e-learning în afara locului de muncă), îmbunătățește atât satisfacția, cât și învățarea.

Estimările efectuate permit prezicerea efectului variabilelor explicative asupra probabilității de a raporta în același timp atât un nivel ridicat de satisfacție (SAS = 5) cât și un nivel ridicat de învățare (SAL = 5), atunci când sunt introduse scheme de stimulare. Aceasta este o predicție relevantă, cu condiția să explice impactul unei măsuri organizaționale (costisitoare) cu potențiale beneficii. În acest scenariu, modelul prezice că adoptarea unei scheme de stimulente, atunci când nu sunt implementate inițial stimulente, determină o creștere de aproximativ 121,5% a probabilității de a declara atât SAL = 5, cât și SAS = 5. În mod explicit, probabilitatea de a raporta un nivel ridicat de satisfacție ar crește cu aproximativ 112,6%, în timp ce probabilitatea de raportare a învățării ar fi cu un nivel ridicat de creștere egală cu 112,6%. Cu alte cuvinte, schemele de stimulare afectează cel mai mult nivelul de satisfacție. Un alt rezultat interesant se obține atunci când se analizează un scenariu în care oamenilor nu li se alocă nicio perioadă de timp pentru studiu. De fapt, modelul prezice că atunci când un anumit timp pentru studiu este alocat oamenilor, probabilitatea de a raporta un nivel ridicat de învățare crește cu aproximativ 80%.

5. CONCLUZIE

E-learning nu implică automat învățare . De fapt, ar putea reduce nivelul de învățare, motivație și satisfacție al utilizatorilor, atunci când constă doar în încărcarea materialelor de curs concepute inițial pentru a fi utilizate cu metode clasice. Factorii organizaționali precum flexibilitatea cursului de e-learning (Sun, P.; Tsai, RJ; Chen, Y. & Yeh, D., 2008) sau autoeficacitatea percepută (Liaw, S., 2008) au fost considerați în cercetările anterioare drept cauze cheie care influențează satisfacția e-learning. În consecință, în ultimii ani s-a dezvoltat un sistem pedagogic complet, care vizează stabilirea procesului educațional în noul mediu tehnologic. În același timp, companiile sunt conștiente că unele caracteristici

organizaționale pot facilita învățarea în noul model și, astfel, ar putea contribui la îmbunătățirea atât eficacității, cât și eficienței acestuia.

Urmând această abordare, această lucrare a luat în considerare impactul unui număr de caracteristici organizaționale asupra satisfacției și învățării utilizatorilor. Se arată, în primul rând, că schemele de stimulente joacă un rol cheie în creșterea nivelului atât de satisfacție, cât și de învățare. De remarcat, de asemenea, că prin stimulent înțelegem fie recompense bănești, care sunt aproape absente în eșantionul nostru, fie așteptarea unor progrese în cariera profesională în cadrul firmei. Această circumstanță poate ajuta, de asemenea, la o mai bună înțelegere a impactului mai mare al stimulentelor asupra satisfacției față de învățare, lucru pe care l-am descoperit în analiza noastră. Cu alte cuvinte, valoarea organizațională a programelor de învățare pentru angajați, independent de nivelul de învățare, nu numai că determină o mai mare acceptare a acestora, dar poate și afecta pozitiv comportamentele în așa fel încât să favorizeze învățarea. Eficacitatea programelor de învățare se poate îmbunătăți astfel prin legarea politicii de dezvoltare a resurselor umane cu rezultatele obținute în cursurile de e-learning.

O altă concluzie interesantă pe care am obținut-o în analiză este importanța alocarii unui anumit timp pentru frecventarea cursurilor de e-learning. În mod explicit, se arată aici că timpul disponibil pentru învățare are un impact pozitiv și semnificativ asupra învățării, în timp ce nu afectează satisfacția. Aceasta implică o întrebare relevantă. De fapt, unul dintre principalele avantaje ale e-learning-ului este flexibilitatea sa temporală, care permite să lucrezi și să studiezi în aceeași perioadă de timp. Predicțiile model despre efectele pozitive ale unei perioade fixe de timp disponibilă pentru învățare sunt astfel în aparent contrast cu flexibilitatea. Pe de altă parte, pare logic că concentrarea asupra studiului pe o anumită perioadă de timp, fără perturbări sau întreruperi din cauza activității de muncă, facilitează concentrarea și, prin urmare, învățarea, iar rezultatele despre importanța flexibilității spațiale susțin această concluzie. O posibilă soluție pe care o propunem este alocarea unui timp fiecărui student, care este apoi responsabil să îl folosească ori de câte ori dorește, obținând astfel un anumit grad de flexibilitate împreună cu reducerea întreruperilor la studii.

Luând în considerare limitările analizei noastre, trebuie remarcat faptul că eșantionul nostru include utilizatori ai programelor de e-learning din cadrul unei singure firme. Scopul acestei lucrări este studiul unui caz particular, iar generalizarea rezultatelor depășește scopul nostru. Rezultatele sunt în conformitate cu cercetările anterioare menționate în introducere; am luat în considerare modul în care factorii organizaționali, care sunt în mod normal excluși din analiză, au afectat implementarea e-learning-ului la EVERIS. Mai mult, am considerat utilizatorii de e-learning independent de programul la care a participat. Cu alte cuvinte, o ipoteză implicită a acestei cercetări este că cursurile au caracteristici omogene și comparabile în ceea ce privește structura lor internă și, prin urmare, se presupune că opinia utilizatorilor este referită la modelul e-learning mai degrabă decât la un anumit program. Această limitare sugerează un pas înainte în aceeași linie de cercetare. Ar fi interesant, dacă ar fi disponibile date, să se împartă eșantionul și să se studieze impactul măsurilor organizaționale în funcție atât de tipul de curs, cât și de categoria profesională a studentului. În plus, compararea rezultatelor cu alte firme care au adoptat modelul e-learning ar permite analizarea politicilor suplimentare menite să îmbunătățească eficiența.

CONFIRMARE

Autorii doresc sincer să recunoască sprijinul atât al managerilor, cât și al angajaților EVERIS.

Colaborarea lor a subliniat implicarea lor în dezvoltarea de noi modele organizaționale pentru o eficiență și satisfacție sporite.

REFERINȚE

Bose, K. (2003). O experiență de e-learning. *Cam pus-Wide Information Systems, 20(5),* 193-199. doi:10.1108/10650740310507399

Box, K. (1999). *Interacțiunea umană în timpul cursurilor de formare a profesorilor oferite prin internet.* San Antonio, TX: Conferința Societății pentru Tehnologia Informației și Formarea Profesorilor.

Calhoun, CA (1989). *BIVOPROB: Un program de calculator pentru estimarea cu probabilitate maximă a modelelor probit ordonate bivariate pentru datele cenzurate.* Document de lucru, 38, Laxenburg, Austria: Institutul Internațional pentru Analiza Sistemelor Aplicate.

Calhoun, CA (1991). Fertilitatea dorită și în exces în Europa și Statele Unite: estimări indirecte din datele sondajului mondial de fertilitate. *Jurnalul European de Populație, 7,* 29-57. doi: 10.1007/BF01796615

Calhoun, CA (1994). Impactul copiilor asupra ofertei de muncă a femeilor căsătorite: estimări comparative din date europene și americane. *Jurnalul European de Populație, 10,* 293-318. doi: 10.1007/ BF01266566

Consulting Business Intelligence, SRI (2003). *Calitatea și eficacitatea e-learning-ului.* Învățare la cerere.

Davis, R. și Wong, D. (2007). Definirea conceptuală și măsurarea experienței optime a mediului de e-learning. *Decision Sciences Journal of Innovative Education, 5* (1), 97-125. doi:10.1111/j.1540-4609.2007.00129.x

Dawson, P. și Dobson, S. (2010). Influența presiunii sociale și a naționalității asupra deciziilor individuale: Dovezi din comportamentul arbitrilor . *Journal of Economic Psychology, 31* (2), 181-191. doi:10.1016/j.joep.2009.06.001

Ettinger, A., Holton, V., & Blass, E. (2002). Experiențe e-learner: întrebări cheie pe care trebuie să le puneți atunci când aveți în vedere implementarea e-learning-ului. *În Instruire - industrială și comercială, 38,* 143-147. doi:10.1108/00197850610659409

Fernandez Diez de Lastra, R. (2001). *Laformation online y sus mitos.* Boletin Learnet, martie 2001. Instituto Universitario Euroforum Escorial. Preluat de pe http://euroforum.cicei.ulpgc.es/learnet/bolMar_01/boletin.htm Galagan, P. (2002). Misiune e-posibil: Povestea e-learning-ului CISCO. În Rossett, A. (Ed.), *Manualul de e-learning ASTD.* New York, NY: Mc Graw-Hill.

Greene, WH și Hensher, DA (2009. *Modeling ordered choices.* New York, NY: Mimeo, Stern School of Business. Kirby, E. (1999). *Building in interaction in online and distance education course.* TX: Technology & Teacher Education Conference.

Liaw, S. (2008). Investigarea satisfacției percepute de elevi, a intenției comportamentale și a eficienței e-learning-ului: Un caz de studiu al sistemului de tablă. *Computers & Education, 51*, 864-873. doi:10.1016/j.compedu.2007.09.005

McPherson, A., Homan, G. și Wilkinson, K . (2005). Implementarea și utilizarea e-learning-ului în universitatea corporativă. *Journal of Workplace Learning, 17,* 33-48. doi:10.1108/13665620510574441

Netteland, G., Wasson, B. și Morch, AI (2007). E-learning într-o organizație mare. *Journal of Workplace Learning, 19* (6), 392-411. doi:10.1108/13665620710777129

Orbea, T (2008). *UNE 66181. La calidad en la*

formation virtual. Simpozion 4 martie, Ministerul Industriei, Comertului si Turismului. Guvernul spaniol.

Rahmandad, H., Repenning, N. și Stearman, J. (2009). Efectele întârzierii feedback-ului asupra învățării . *System Dynamics Review, 25(4),* 309-338. doi:10.1002/sdr.427

Redmon, J. și Salopek, JJ (2000). Un an în viața unui proiect de e-learning. *Training & Development* , (septembrie): 36-41.

Roy, K. (2006). Impactul stilurilor de învățare asupra interactivității în e-learning asincron. *Performance Improvement Journal, 45* (10), 21-26. doi:10.1002/pfi.4930451026 Sajaia, Z. (2008). Estimarea probabilității maxime a unui model probit ordonat bivariat: implementare și simulări Monte Carlo. *The Stata Journal, 3* (2), 311-328.

Servage, L. (2005). Strategii pentru e-learning la locul de muncă: Câteva considerații critice. *Journal of Workplace Learning, 17* (5), 304-317. doi:10.1108/13665620510606733

Singh, H. și Reed, C. (2002). Demistificarea - standardelor de e-learning. *Instruire industrială și comercială, 34* (2), 62-65. doi:10.1108/00197850210417546

Snyder, K., Farrell, R., & Baker, N. (2000). Mentorat online: un studiu de caz care implică - ucenicie cognitivă și un mediu de învățare bazat pe tehnologie. În J. Bourdeau & R. Heller (Eds.), *Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2000,* (pp. 1742-1743). Chesapeake, VA: AACE

Sun, P., Tsai, RJ, Chen, Y. și Yeh, D. (2008). Ce determină un e-learning de succes? O investigație empirică a factorilor critici care influențează satisfacția elevilor. *Computers & Education, 50,* 1183-1202. doi:10.1016/j.compedu.2006.11.007

Tynjălă, P., & Hakkinen, P. (2005). E-learning la locul de muncă: fundamente teoretice și provocări pedagogice. *Journal ofWorkplace Learning, 17* (5), 318-336. doi:10.1108/13665620510606742

Zhang, Z. și Jasimuddin, SM (2008). Spre un cadru strategic de management mobil al cunoștințelor . *Knowledge and Process Management, 15* (2), 87-96. doi:10.1002/kpm.300

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editată de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp. 125-137, drepturi de autor 2012 de Information Science Reference (an imprinting global de IGI).

Capitolul 60
Managementul talentelor:
O nouă perspectivă în managementul resurselor umane

Roberto Luna-Arocas
Universitatea din Valencia, Spania

ABSTRACT

Managementul talentelor este un concept nou în literatura științifică, dar nu și în arena practicienilor. În acest sens, acest capitol subliniază perspectiva puternică a managementului talentelor care integrează practicile organizațiilor și oferă o abordare științifică. Unele rezultate anterioare din diferite cercetări sunt exprimate în relație cu strategia și performanța organizațională. Talent Management este în mod clar un concept apropiat de sistemul de lucru de înaltă performanță, cu diferența unei abordări mai strategice. Mai mult decât practicile sunt obiective ale organizației pentru a atinge excelența la locul de muncă. Deci, Talent Management este legat în mod clar de o abordare strategică a organizației pentru a atrage, dezvolta, evalua și reține profesioniști cu capacități ridicate.

INTRODUCERE

Afacerile de astăzi trebuie să facă față unei concurențe dure și schimbări continue (Hamel & Prahalad, 1994), iar managementul resurselor umane (HRM) și managementul talentelor (TM) sunt în mod clar afectate de acest mediu turbulent. După cum Farndale și colab. (2009) confirmă, concurența dintre angajatori s-a mutat de la nivelul țării la cel regional și la nivel global (Ashton & Morton, 2005). Într - adevăr, după cum subliniază Ulrich (1997, p.304), „în condiții de mediu cu schimbări reduse, atenția acordată practicilor de resurse umane a avut un impact redus asupra rezultatelor afacerii , dar în condițiile de mediu cu schimbări mari, atenția executivului acordată practicilor de resurse umane a avut un impact mare asupra rezultatelor afacerii". Mai mult, Lawler (2005) susține că HR „poate și ar trebui să adauge mai multă valoare corporațiilor. Cel mai bun mod de a face acest lucru este să fii partener de afaceri -

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch060

prin îmbunătățirea directă a performanței afacerii.
Acest

poate fi realizat printr-un management eficient al talentelor ” (p. 165).

Ca răspuns la această situație, se argumentează că organizațiile se aplatizează, se bazează pe echipe autogestionate, devin foarte matrice și reconfigurează structura muncii (Shippman et al., 2000). Lepak și Snell (2002) susțin că, având în vedere presiunile atât pentru eficiență, cât și pentru flexibilitate, firmele explorează utilizarea modurilor de angajare diferențiate pentru a angaja lucrătorii și a-și găsi locul de muncă. Într-adevăr, HRM „este sub presiune pentru a reduce costurile, pentru a-și îmbunătăți serviciile, pentru a-și crește impactul și pentru a oferi o experiență de lucru mai satisfăcătoare pentru propriii angajați” (Kochanski & Ruse, 1996, p. 19). De asemenea, Calvo și Garcia (2010) în analiza managementului talentelor în firma de servicii profesionale au observat că o lipsă de flexibilitate în cadrul organizației tinde să conducă la o reducere a potențialului capital intelectual și la creșterea volumului de muncă în exces, împreună cu o scădere a competitivității companiei pe piață, așa cum se vede într-o scădere a nivelului său de atractivitate corporativă.

În acest sens, Farndale et al. (2009) conform lui Bhatnagar (2007) susțin că „în timp ce - companiile se confruntă cu provocări semnificative de management al talentelor în mai multe regiuni ale lumii, cum ar fi Europa și America de Nord, provocările sunt cele mai acute pentru tinerii profesioniști și noii manageri de pe piețele emergente, cum ar fi economiile BRIC din Brazilia, Rusia, India, China și economiile Europei Centrale și de Est” (16). Într-adevăr, există o lipsă de talent de conducere (Farndale et al., 2009) și asumarea managementului talentului ca o sursă de avantaj competitiv a fost esențială în HRM (Frank & Taylor, 2004; Lewis & Heckman, 2006).

În ciuda volumului mare de cercetări privind MRU din ultimele decenii, există încă un decalaj semnificativ între ceea ce se întâmplă în teorie și practică (Pfeffer & Sutton, 1999). Acesta este mai ales cazul în domeniul „managementului talentelor” (TM). Se vorbește mult despre „talent” și „managementul talentului”, motivat în mare parte de credința că, în timp ce abordările tradiționale ale MRU au servit foarte bine multinationale în secolul al XX -lea. secolul, mediul de afaceri contemporan necesită abordări noi și inovatoare în dezvoltarea și desfășurarea resurselor umane (Caligiuri, 2006; Lengnick-Hall & Andrade, 2008). Cu toate acestea, în timp ce se pretinde mult pentru ea, multă confuzie îl înconjoară. O analiză superficială a literaturii de specialitate va dezvălui mai multe variații ale semnificației TM: managementul informal al talentelor, concentrat individual (Tansley, Turner & Foster, 2007); TM ca reetichetare a planificării resurselor umane (Lewis & Heckman, 2006); TM ca management al succesiunii (Hirsch, 2000) și TM strategică (Cappelli, 2008; Zuboff, 1998; Boudreau & Ramstad, 2005).

Managementul talentelor apare ca o nouă perspectivă din managementul strategic al resurselor umane (SHRM) legat mai mult ca niciodată de strategia de afaceri. Prin urmare, TM oferă obiective SHRM acoperite cu diferite practici HRM într-un mod configurațional. Această perspectivă sistemică a atras practicienii mai mult decât alte abordări științifice MRU.

Indiferent de modul în care este concepută, de o importanță critică în acest sens este dezbaterea despre MT și performanța firmei. Dacă o strategie concentrată asupra talentelor este capabilă să ofere o rentabilitate a investiției de până la douăzeci și două de puncte față de alte firme din același sector, de ce nu este răspândită în firme? Într-adevăr, practicile ar trebui să garanteze utilizarea talentelor în organizații și acest lucru se poate face nu numai cu practici, ci și cu „culturi și sisteme în care acești oameni grozavi își pot folosi efectiv talentele, și chiar mai bine, practici de management care produc rezultate extraordinare de la aproape fiecare persoană” (O'Reilly & Pfeffer, 2000, p. 63).

SCOP PRINCIPAL

HRM crește ca disciplină care preia informații din multe alte domenii. Această abordare multidisciplinară face cercetările mai complexe, dar și mai bogate în viitorul viitor. În acest sens, literatura de specialitate HRM și High Performance Work System (HPWS) s-a concentrat în ultimii ani pentru a analiza configurațiile organizațiilor pentru a se potrivi

strategiei și factorilor de mediu. Scopul nostru principal în acest capitol este să analizăm construcția teoretică a TM în linia perspectivei HPWS ca sistem. De asemenea, prezentăm diferite rezultate obținute și evoluția MRU în ultimii ani din această perspectivă. În final, prezentăm rezultatele cercetării TM în relația sa cu satisfacția organizațională și performanța la locul de muncă.

Wright și McMahan (1992) au indicat necesitatea creării unei potriviri orizontale între practicile de resurse umane, astfel încât acestea să se completeze reciproc, mai degrabă decât să concureze unele cu altele. Această potrivire orizontală a fost numită aliniere internă (Becker & Gerhart, 1996; Huselid, 1995) și este complet coerentă cu o perspectivă sistemică a managementului talentelor.

MANAGEMENTUL TALENTULUI SI COMPETENȚE STRATEGICE PENTRU COMPETITIVITATE

HRM trebuie să avanseze științific și profesional pentru a-și asuma un rol proactiv în aceste noi peisaje. O nouă perspectivă este asumarea organizațiilor ca o bancă de talente, adică concentrarea pe MT. O strategie de talent poate fi concepută ca atragerea, dezvoltarea și reținerea persoanelor cu competențe excelente adecvate contextului de muncă. În general, TM este asociată cu managementul bazat pe competențe (CBM), unde competențele sunt aliniate la valorile și obiectivele organizaționale (Hayton & McEvoy, 2006; Kochanski & Ruse, 1996; Sharma & Bhatnagar, 2009; Ulrich, 1998; Ulrich et al., 1995). De asemenea, competențele activează performanța reală și potențialul angajaților. Într-adevăr, competențele se referă la „cunoștințele, abilitățile sau abilitățile demonstrate ale unui individ" (Ulrich et al., 1995, p. 474). De asemenea, Ulrich (1998) a definit capitalul intelectual ca fiind funcția competenței prin angajament. Prin urmare, firmele cu înaltă competență, dar cu un angajament scăzut, vor avea angajați talentați, dar neangajați. În schimb, în contextul unui angajament ridicat cu competență scăzută, fondul de talente al organizației este mai limitat, dar angajamentul este mare. Capitalul intelectual necesită ambele aspecte. Și această ecuație poate fi analizată la diferite niveluri: firmă, unități sau individ. Se poate spune că există cel puțin două moduri de a crește competența într-o firmă: alinierea competențelor cu strategia de afaceri și generarea de competențe prin mai mult de un mecanism (cumpără, construiește, împrumută, respinge și lega). În mod similar, angajamentul poate fi generat prin diferite moduri: (a) reducerea cererilor, (b) creșterea resurselor, astfel încât angajații să poată găsi noi resurse pentru a îndeplini munca și (c) transformarea cererii în resurse. Dar cel mai important, prin urmare, indicele capitalului intelectual va fi asociat pozitiv cu productivitatea.

Există un consens clar cu privire la importanța comportamentelor angajaților mai mult decât a practicilor MRU în crearea de valoare a unei organizații (de exemplu, MacDuffie, 1995; Schuler & Jackson, 1987; Wright & Snell, 1998; Colvin & Boswell, 2007). Comportamentele discreționare ale angajaților care sunt greu de specificat în prealabil sunt deosebit de valoroase pentru organizații, deoarece, spre deosebire de performanța de rutină la locul de muncă, sunt dificil de imitat sau replicat de către concurenți și, prin urmare, pot oferi o sursă de avantaj competitiv durabil (Colvin & Boswell, 2007). TM oferă o perspectivă strategică în care comportamentele sunt aliniate cu obiectivele de performanță din organizație. Prin urmare, perspectivele micro și macro sunt conectate într-un model configurațional al HPWS.

Acest focus în cercetarea MRU a implicat o schimbare a rezultatelor de interes de la impactul la nivel individual la rezultatele la nivelul organizației (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Shaw, 2001). Cu toate acestea, schimbarea nu a fost doar către utilizarea măsurilor de performanță organizațională ca variabile dependente de interes, ci și un interes tot mai mare pentru modul în care angajații se raportează la organizație și modul în care resursele umane contribuie la strategia de afaceri a organizației. Cea mai mare parte din acest interes este ideea de bază că MRU poate juca un rol mai central în succesul organizațional prin sporirea contribuției angajaților la crearea valorii organizaționale (Wright & McMahan, 1992) prin TM.

Astfel, competențele sunt tratate ca valori care trebuie dezvoltate și sunt interpretate ca provocând beneficii atât pentru angajați, cât și pentru organizație (Van der Heijde & Van der heijden, 2006). În acest sens, CBM este baza pentru un model mai integrat dedicat abordării în continuare a modului în care organizațiile care suferă de o lipsă de talente ar putea răspunde provocării (Chiavenato, 2002; Michaels et al., 2003; Peters, 2005; Schlemenson, 2003). Astfel, toate eforturile sunt concentrate pe MT (Casado, 2011; Cubeiro, 2004; Chiavenato, 2002; Gubman, 2000; Jerico, 2000; Michaels et al., 2001; Peters, 2005; Schlemenson, 2003). Iar TM se bazează pe strategiile băncilor de talente care încearcă să se concentreze pe patru acțiuni principale: (1) recrutarea și atragerea talentelor, (2) detectarea și identificarea talentelor în organizație, (3) dezvoltarea talentelor și (4) retenția și loialitatea talentelor. Aceste obiective SHRM ghidează HPWS în organizație.

TM, prin literatura HPW S, a fost legată de rezultate pozitive, inclusiv eficiență mai mare, cifră de afaceri mai mică și angajament mai mare și o creștere a ceea ce Sternberg (1999) a numit inteligență organizațională. De asemenea, TM ca HPWS au fost legate de îmbunătățiri ale valorii de piață a organizațiilor și un ROA mai mare. Într-adevăr, de la ultima recesiune, propunerea TM este mai strategică acum ca niciodată.

Unul dintre fluxurile de cercetare care pare să dețină „promisiunea de a crea o abordare cu adevărat strategică a managementului talentelor" (Lewis & Heckman, 2006, p. 145) este perspectiva Resource-Based View (RBV). Arhitectura HR este un sistem de creare de valoare care ridică problema locației adecvate pentru crearea strategică a valorii (Becker & Huselid, 2006). Acești autori urmăresc „în continuare, totuși, avem nevoie de mai multă muncă teoretică privind „cutia neagră" dintre arhitectura HR și performanța firmei și mai puțin accent pe „cutia neagră" în cadrul arhitecturii HR (p. 900). După Lee și Miller (1999), o forță de muncă dedicată și talentată poate servi ca o resursă valoroasă, rară, neimitabilă, care poate ajuta firmele să execute o strategie de poziționare adecvată. Într-adevăr, competențele reprezintă o categorie de resurse posibile care permit firmelor să obțină performanță și competitivitate (durată) . O condiție prealabilă pentru un avantaj competitiv susținut constă într-o combinație unică de dobândire și reținere a lucrătorilor competenți și politici și practici adecvate de resurse umane care promovează importanța investiției în aceștia. În literatura RBV, termeni precum resurse și capacități „sunt folosiți în mod interschimbabil și se referă la activele corporale și necorporale pe care firmele le folosesc pentru a-și dezvolta și implementa strategiile" (Ray et al., 2004, p. 24). Experții în strategie susțin că resursele interne ale unei organizații - inclusiv capacitățile forței de muncă - ar putea da naștere unui avantaj competitiv (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Competențele beneficiază firmele atunci când oferă valoare clienților, rezistă imitației și permit unei firme să creeze noi afaceri prin extinderea produselor și serviciilor și prin inovare (Hagan et al., 2006). Prin urmare, literatura RBV oferă în mod clar o abordare teoretică a literaturii TM și HPWS.

DEZVOLTAREA O MENTALITATE DE MANAGEMENT AL TALENTULUI

Un număr tot mai mare de organizații văd competența ca fiind cheia performanței de durată și pentru a face HR cea mai eficientă (Kochanski & Ruse, 1996, p.19). Prahalad și Hamel (1990) susțin că angajații cheie sunt cei care au competențe unice și foarte valoroase, care s-au dezvoltat într-un context organizațional corect, generează competențe organizaționale cheie pentru un avantaj competitiv susținut. Ulrich și colab. (1995), au situat competențele într-un cadru denumit HR Value Proposition „un model integrat pentru viitorul HR" (Ulrich & Brockbank, 2005, ix).

Pe fundalul acestei propuneri de valoare, o întrebare care se pune este cum putem dezvolta TM ca strategie de talent în firme? Michaels, Handfield-Jones și Axelrod (2001) susțin că mentalitatea talentului este conceptul cheie, ceva la care se referă la o credință pasională că pentru a atinge excelența în afaceri avem nevoie de talente și acestea trebuie subliniate de valorile și obiectivele companiei. Acest lucru nu poate fi realizat de Departamentul MRU, nu poate depinde de procesele HR, ci mai degrabă necesită

o predispoziție mentală unică și diferită . Michaels et al., (2001) în tratatul lor despre viitorul MRU subliniază existența unui deficit de talent, despre care au sugerat că ar avea ca rezultat un „război al talentului”. Acest război se bazează pe necesitatea creșterii nivelului de calificare a până la 60% din forța de muncă pentru a concura în era economiei inteligente. Firmele chestionate de acești autori au fost toate considerate Companii de Înaltă Performanță, iar rezultatele au demonstrat că doar 20% au considerat că au destui lideri cu talent și doar unul din patru stabilește bănci de talente ca prioritate. Dar rezultatele au indicat, de asemenea, că 48% dintre lideri ar fi probabil să părăsească organizația în următorii doi ani. Prin urmare, „observăm o lipsă de talente de management calificate” (Gubman, 1996, p. 34).

Dar este lipsă de talent? Rezultatele mai multor studii indică faptul că mentalitatea talentelor nu este adesea prezentă în firme. Consultanții în managementul dreptului - (Philadelphia, o subsidiară a Manpower; Credit Union Management, 2004) au descoperit că patru dintre manageri și directori sunt adesea considerați lideri excelenți, manifestând talentele manageriale pe care angajatorii lor le apreciază cel mai mult. Mai mult decât atât, din perspectiva practicienilor, TM este prevăzută a fi cea mai mare provocare pentru Resurse Umane până în 2015. Într-adevăr, un studiu cu 1350 de manageri din 27 de țări realizat de The Boston Consulting Group (BCG) și Asociația Europeană de Management al Personalului (EAPM) a identificat cinci provocări principale pentru viitor, TM fiind provocarea numărul unu. De asemenea, HR Focus, un jurnal de profesioniști de prestigiu, a descoperit că 75% din organizațiile pe care le-au chestionat erau îngrijorate de reținerea și dezvoltarea angajaților cheie în viitor.

Gupta (2001, p. 2), a remarcat că „Dacă sunt nedumerit ca și dumneavoastră de criza MT, vă încurajez să vă implicați într-un studiu serios al acestei probleme. Trebuie să învățăm mai multe înainte de a fi prea târziu”. Mai recent, Boudreau și Ramstad (2005), într-un articol publicat în *Human Resource Management* , indică faptul că o știință a talentului este necesară, având în vedere importanța sa progresivă pentru a stimula deciziile legate de talent, în timp ce Tolich (2005) în *Administrative Science Quarterly* notează lipsa TM și consecințele incapacității noastre de a ne îndeplini promisiunile și potențialul economiei cunoașterii. În 2007, *Harvard Business Review* pune un accent special pe TM (HBR Spotlight, *How to manage the most talented)* cu două articole: (1) „Leading clever people” (Goffee & Jones, 2007) și (2) „Crisis at the Summit” (Parsons & Pascale, 2007). Și, în cele din urmă, The Economist a publicat în 2006 un articol intitulat *The battle for brainpower* susținând că organizațiile sunt foarte preocupate de MT.

Dar ce compune o mentalitate de talent? Unele cercetări în Benchmarking au fost efectuate de la *Centrul American de Productivitate și Calitate* și *Centrul pentru Leadership Creativ* (McCauley & Wakefield, 2006) pentru a analiza TM. Acestea includ opt practici principale, câteva dintre ele concentrate pe cultura organizațională (integrare, implicare, angajați cheie), altele legate de măsurarea din modelul de competențe și altele asociate contextului organizațional.

HPWS PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI TALENTULUI ȘI PERFORMANȚEI

Hiltrop (1999) a susținut, de asemenea, importanța HPW S pentru strategiile care se străduiesc să atragă și să rețină personal talentat, argumentând că organizațiile de înaltă performanță își înving concurenții într-o serie de factori de HR, cum ar fi munca în echipă, relația sănătoasă între colaboratori, formarea și dezvoltarea oportunităților care sunt oferite lucrătorilor.

Luna-Arocas și Camps (2008) menționează că, pe scurt, oamenii de știință conceptualizează HPWS ca un set de practici de HR distincte, dar interconectate, care, luate împreună, selectează, dezvoltă, rețin și motivează forța de muncă (Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Huselid, 1995). Cu toate acestea, Becker și Ger hart (1996) au sugerat că printre studiile empirice care au examinat legătura dintre practicile de resurse umane și performanța firmei, există puțină consecvență în ceea ce privește practicile individuale de resurse umane care au fost incluse în aceste studii. În mod similar, Way (2002) a

analizat șase studii empirice exemplare (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1997; Becker & Huselid, 1998; Guthrie, 2001).

Diferențele în practicile folosite de cercetători provin din varietatea de perspective în HR (Becker și Gerhart, 1996). Au fost distinse trei abordări tradiționale principale (Delery și Doty, 1996): universalistă, contingență și configurațională. Abordarea universalistă presupune o relație directă între HPWS și performanța organizațională. Abordarea contingentă are în vedere valoarea strategiei, printre alte aspecte ale organizației, ca moderată a relației dintre HPWS și performanța organizațională. Și, în sfârșit, abordarea configurațională consideră că unele variabile din HPWS pot acționa în comun arătând modele consistente legate de performanța organizațională. În termeni generali, așa cum sunt definite de Becker și Gerhart (1996, p. 786), „poate exista o arhitectură de sistem HR cea mai bună, dar indiferent de pachetele sau configurațiile de politici implementate într-o anumită firmă, practicile individuale trebuie să fie aliniate una cu cealaltă și să fie în concordanță cu arhitectura HR dacă vor avea în cele din urmă un efect asupra performanței firmei. În acest sens, cele mai bune practici și ipotezele de contingență nu sunt neapărat în conflict - pur și simplu operează la diferite niveluri ale unui sistem de resurse umane". De asemenea, unii autori au luat în considerare perspective universaliste și configuraționale împreună pentru a explica impactul HPWS asupra performanței organizaționale (de exemplu, Shih, Chiang și Hsu, 2006).

Principala tendință în cercetarea legăturii între performanța MRU și firmă provine dintr-o viziune sistemică a MRU, luând în considerare configurația generală a practicilor de management al resurselor umane (Ferris et al., 1998). Mai mult, unele practici sunt susținute pentru a susține performanțe organizaționale mai bune (Jackson și Schuler, 1995; Huselid, 1995), iar aceste practici HRM, ca sistem, pot contribui la performanța firmei ajutând organizația să atingă obiectivele strategice (Bowen și Ostroff, 2004). Urmând acești doi autori, putem distinge două trăsături ale unui HRMS: conținutul (bazat pe practicile HRM necesare pentru atingerea obiectivelor organizaționale) și procesul (cum poate fi proiectat și administrat sistemul HRM).

În acest sens, cercetarea MRU sa concentrat pe practicile, ca sistem, direct legate de performanța organizațională. Acest lucru se numește HPWS și este vizat ca un mijloc de a maximiza avantajul competitiv al firmelor (de exemplu, Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Sun, Aryee and Law, 2007; Takeuchi și colab., 2007) și o modalitate de a îmbunătăți performanța firmei (Arthur, 1994; Combs, Litchion, Datta2, Ketcho, Datta2, 006; şi Wright, 2005; Guthrie, 2001). Într-adevăr, HPWS înțeleg managementul HR ca un sistem privind practicile de management care oferă angajaților abilități, informații, motivație și atitudine care au ca rezultat o forță de muncă care devine o sursă de avantaj competitiv (Huselid, 1995; Collins și Smith, 2006). Astfel, HPWS se referă la un grup de practici de management al resurselor umane separate, dar interconectate, menite să îmbunătățească rezultatele performanței angajaților și firmei prin îmbunătățirea competenței, atitudinilor și motivației forței de muncă (Huselid, 1995). TM merge dincolo de punerea laolaltă a practicilor pentru a atinge obiectivele strategice. Prin urmare, diferite organizații pot folosi practici diferite pentru a atinge aceleași obiective organizaționale.

De asemenea, o premisă principală a acestui flux de cercetare este că un sistem de practici de HR coerente intern, aliniat cu o strategie organizațională, mai degrabă decât practicile individuale de HR utilizate izolat, poate îmbunătăți performanța organizațională (Lepak, et al., 2006). Literatura are multe dovezi empirice în sprijinul acestor HPWS sau sisteme de practici HR (Lepak, et al., 2006). Combinația de practici într-un pachet, mai degrabă decât practicile individuale, este cea care modelează modelul de interacțiuni între și între manageri și angajați (Cutcher-Gershenfeld 1991). Astfel, cercetările care se concentrează pe impactul practicilor individuale de HR asupra performanței pot produce rezultate înșelătoare, cu o singură practică captând efectul întregului sistem HR (Ichniowski, Shaw și Prennushi 1993).

În urma lui MacDuffie (1995), implicită în noțiunea de „bundle" este ideea că practicile din

cadrul pachetelor sunt interconectate și consecvente intern și că „mai mult este mai bine” în ceea ce privește impactul asupra performanței, din cauza efectului de suprapunere și de întărire reciprocă al practicilor multiple.

Din literatura HRM, conceptul de HPW S a apărut ca un construct de bază care cuprinde măsura în care firmele investesc în atragerea, selecția, managementul și reținerea celui mai bun capital uman posibil (Huselid, 1995; Lepak și colab., 2006; Lepak & Snell, 2002) legând HPWS cu noua abordare TM. Adică, HPWS indică valoarea pe care firmele o pun pe capitalul lor uman ca sursă de avantaj competitiv, cu niveluri mai ridicate HPWS indicând o valoare mai mare pe care firmele o plasează în capitalul lor uman.

Rezumând, din literatura despre MT, distingem cinci componente principale: alinierea cu organizația, adică adecvarea valorii care implică angajament și loialitate; manageri care se descurcă cu talent, adică un model despre modul în care angajații pot folosi și relaționa cu ceilalți în ceea ce privește talentul; eficacitatea talentului, adică modul în care oamenii își pot folosi talentele; libertatea și autonomia de a-și folosi talentele, adică o caracteristică de bază a împuternicirii; și în sfârșit, dezvoltarea talentului, adică actualizarea feedback-ului despre competențe și dezvoltarea potențialului în organizații. Prin urmare, propunem un model de MT pentru a analiza relația acestuia cu alte variabile organizaționale.

DOVEZI EMPIRICE

În acest capitol prezentăm două rezultate empirice principale. În primul rând, rolul strategiei și al structurii organizaționale cu HPWS asupra performanței firmei. În al doilea rând, rolul satisfacției în muncă ca variabilă mediatoare în impactul TM asupra performanței individuale. Rezultatele primului studiu al lui Camps și Luna-Arocas (2009) au arătat că originalitatea acestei lucrări constă în transmiterea faptului că, pentru ca aceste companii care concurează în calitate să implementeze practici de angajament în domeniul resurselor umane, este important ca acestea să aibă o cultură puternică a companiei, bazată pe valori comune. Odată ce imaginea pe care o avem despre companie este percepută în mod omogen, realizarea de investiții și eforturi importante în realizarea unor sisteme de plată optimizate, instruirea lucrătorilor sau selectarea lor adecvată devine mai coerentă (vezi Figura 1, Figura 2).

TM este asociată cu un sistem de înaltă performanță în organizații. Dar din perspectivă comportamentală, unul dintre principalii indicatori ai unui angajat performant este propria percepție asupra muncii și efortului pe care îl depun (Bailey, 1993; Kuvaas, 2008; Peccei & Rosenthal, 2001; Tam și colab., 2002). În acest sens, modelul principal propus postulează că aplicarea unei strategii de MT va avea un efect direct asupra performanței individuale. Deși acest lucru este destul de util pentru construirea unui model de MT așa cum a fost exprimat de Lewis & Heckman (2006), așa cum a indicat literatura anterioară, alte variabile legate de implicare/angajament și satisfacție sunt, de asemenea, importante în explicarea eficienței și impactului unei strategii de MT. În acest sens, revizuirea literaturii susține ideea de a

Figura 1. Rezultatele modelului structural. Greutăți standard de regresie

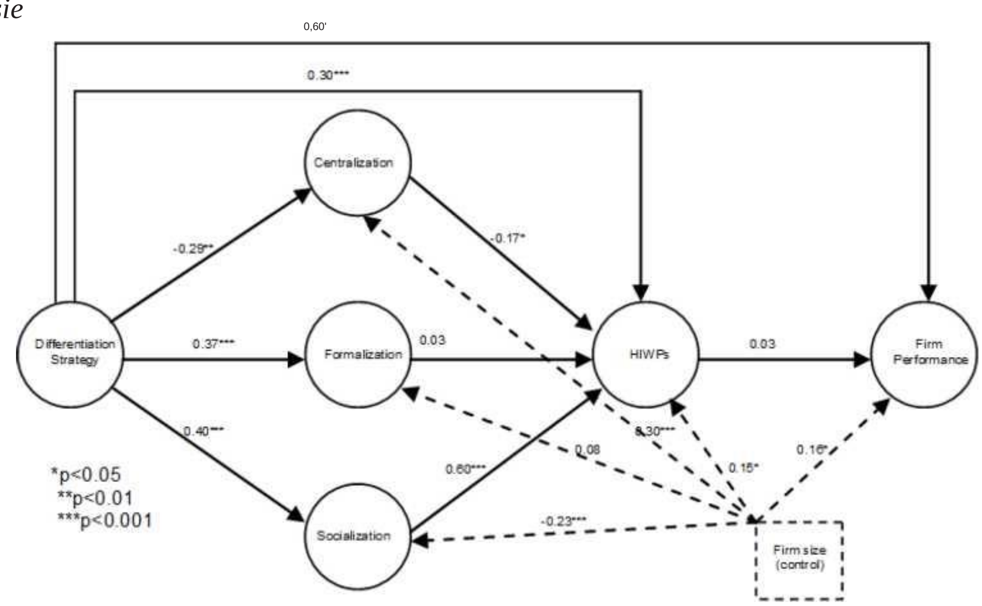


Figura 2. Comparații de modele

Model	c E (df)	c* diferență (df)	RMSA	CFI
Model 1: model teoretic	451,76(379)		0,032	0,971
Model 2: centrali. —► efectuează.		0,69(1}		
Modelul 3: formali. —* executa.		5.12(1)*	0,032	0,973
Model 4: sociali. —* executa.		0,18(1}		

*p<0,025; fiecare model comparativ cu modelul teoretic

rolul de mediator al satisfacţiei în muncă în TM^ Relaţia de performanţă individuală.

Studiile sugerează că practicile HR afectează rezultatele organizaționale prin modelarea comportamentelor și atitudinilor angajaților (Huselid, 1995). Mai precis, HPWS mărește eficiența organizațională prin crearea condițiilor în care angajații devin foarte implicați în organizație și muncesc din greu pentru a-și îndeplini obiectivele, cu alte cuvinte, prin creșterea angajamentului angajaților lor față de organizație și a satisfacției în muncă (Eisenberger et al., 1997). Când Varma și colab. (1999) au efectuat cercetări în 39 de organizații pentru a evalua eficacitatea inițiativelor HPWS, au descoperit că organizațiile care și-au concentrat schimbările pe cultura de lucru internă a companiei, precum și pe practicile lor de resurse umane, ca parte a proiectării HPWS, au realizat îmbunătățiri importante în performanța operațională și financiară.

Mai multe studii au legat practicile de resurse umane cu performanța individuală a muncii (Kuvaas, 2008; Edgard și Geare, 2005). Presupunerea de bază este că practicile de HR din perspectiva celor mai bune practici îmbunătățesc motivația, abilitățile, atitudinile și comportamentele angajaților lor (Kuvaas, 2008). Deși există unele rezultate controversate, Wright și Boswell (2002) indică faptul că impactul practicilor HR asupra indivizilor constituie o oportunitate de cercetare în viitor. Lee și Bruvold (2003) susțin că investițiile în dezvoltarea angajaților facilitează o mai mare obligație a angajaților față de organizații, iar acest lucru provoacă motivația angajaților de a efort și de a munci din greu, susținând eficiența organizațională. De asemenea, MacDuffie

(1995) a observat că pentru a obține o organizație de înaltă performanță legată de practicile de resurse umane, angajații ar trebui să fie motivați să-și aplice abilitățile și cunoștințele prin efort discreționar. În acest sens, TM este analizată ca HPW S cuprinzând toată literatura care leagă aceste practici cu performanța organizațională . Valoarea adăugată din perspectiva noastră este un nou model de HPWS numit TM axat pe o strategie generală diferită de HR. De asemenea, relația dintre împuternicire (dezvoltare, una dintre dimensiunile în MT) și performanță a fost contemplată în literatura de specialitate (Logan & Ganster, 2007; Peccei & Rosenthal, 2001) (vezi Figura 3, Figura 4).

Aceste rezultate (Figura 3) reflectă studiul care a fost prezentat la Conferința Internațională de Management al Resurselor Umane din Birminghan (Luna și Morley, 2010). Mai mult decât atât, au fost efectuate noi cercetări interesante de către acești autori care leagă și TM cu Performanța Organizațională (creștere și rentabilitate a investiției, ROI perceput) cu strategia de inovare ca variabilă mediatoare (Luna și Morley, 2011). În literatura de specialitate se dezvoltă cercetări promițătoare care cu siguranță vor consolida conceptul de strategie de management al talentelor și implicațiile sale puternice în relația dintre perspectivele micro și macro.

DISCUȚIA REZULTATELOR

În ceea ce privește primele rezultate ale cercetării din Camps și Luna (2009), rolul de mediator al structurii organizaționale între strategia organizațională și practicile HR (în sensul folosit de Ferris et al., 1999 și Bowen & Ostroff, 2004) trebuie clarificat în mod empiric. Trebuie făcută multă muncă în această direcție. Intenția acestui prim studiu este de a avansa în acest efort prin selectarea unei strategii organizaționale (diferențiere), a unui construct al practicilor de HR care configurează un HPWS și a unei componente a structurii organizaționale (mecanisme de control) și prin încercarea de a arăta rolul de mediator al acestor mecanisme de control între celelalte două constructe.

Rezultatele obținute în acest prim studiu oferă suport pentru majoritatea relațiilor ipotetice - prezentate în model. În primul rând, această cercetare

Figura 3. Analiza traseului 3 TP -> POP mediat de satisfacția în muncă. Model de talent MADE-C.

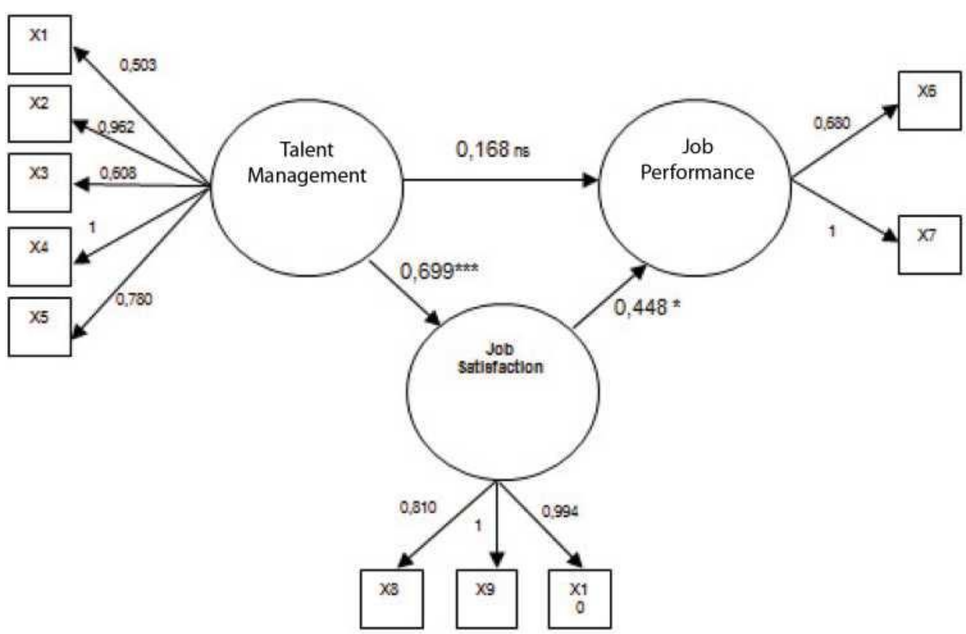


Figura 4. Analiza traseului TP -> POP mediat de satisfacția în muncă

Model	X^2 (df)	RMR	RMSA	GFI	NFI	CFI
Model 5: model	839.204 (45j	0,351	0,299	O : 385	0.000	0.000
Model 6TP-> POP mediat încercați Job Satisfaction	89.159 (32}	0,052	0,095	0,918	0,894	0,928

oferă dovezi empirice că strategia de diferențiere îmbunătățește HPW S. Legătura cauzală dintre strategia de diferențiere și HPWS nu a fost complet validată în literatură. Până în prezent, dovezile în favoarea acestei conexiuni au fost în cel mai bun caz amestecate (Becker & Gerhart, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995). Acest prim studiu susține, în conformitate cu cea mai mare parte din această literatură, relația directă pozitivă dintre aceste două constructe.

De asemenea, rolul de mediator al mecanismelor de control între strategia de diferențiere și HPWS a fost parțial susținut. Acest studiu susține literatura care a stabilit relația negativă dintre strategia de centralizare și diferențiere și între centralizare și HPWS (Govindarajan & Fisher, 1990; Ashmos et al., 1990; Wooldridge & Floyd, 1990). Prin urmare, centralizarea mediază, în mod negativ, relația dintre strategia de diferențiere și implementarea HPWS. Mai mult, rezultatele acestui studiu susțin relația cauzal pozitivă dintre strategia de diferențiere și formalizare. În acest sens, rezultatele studiului susțin relația cauzal pozitivă dintre strategia de diferențiere și formalizare, în contradicție cu alte studii (Govindarajan și Fisher, 1990). Cu toate acestea, relația ipotetică dintre formalizare și HPWS nu este semnificativă. Prin urmare, putem concluziona că nivelul de formalizare într-o organizație care urmează o strategie de diferențiere nu afectează în mod semnificativ implementarea HPWS. De asemenea, în acest studiu o cultură organizațională puternică mediază în mod clar relația dintre strategia de diferențiere și HPWS.

În sfârșit, în aceeași linie cu unele lucrări precum Ostroff (2000) și Lee și Miller (1999), acest studiu a constatat o relație directă pozitivă între strategia organizațională și performanța firmei.

Aceste constatări pot fi interpretate ca o - indicație că, în contextul strategiei de diferențiere, implementarea HPWS este mai ușoară atunci când în organizație se găsesc valori puternice și niveluri scăzute de centralizare. Este coroborată, așadar, o literatură de HR eminamente actuală, care favorizează intensificarea unei practici de muncă „umanizante”, mai ales dacă se urmărește realizarea unei implementări corecte a strategiilor competitive care necesită implicarea lucrătorilor în proces.

În prezent, există un acord general că capitalul uman poate fi o sursă de avantaj competitiv și că practicile HR au o influență directă asupra capitalului uman al unei firme (Delery & Shaw, 2001).

Rezultatele celui de-al doilea studiu (Luna și Morley, 2010) sunt în special în concordanță cu contribuțiile de amploare la literatura de specialitate care se concentrează asupra modului în care un HPWS, în acest caz TM, influențează percepțiile individuale asupra contractului psihologic (de ex. Rousseau & Greller, 1994), în acest caz performanța postului . Prin urmare, concluzionăm că strategiile centrate pe TM afectează în mod direct Performanța Postului, dar Satisfacția Muncii profundă și acest lucru se poate face dacă atragem oameni apropiați de valorile organizației (Alignment). Mai mult, acest personal ar trebui să fie măsurat și dezvoltat

(Developing TM) în competențe și împuternicit (Empowerment) atât cât se poate extinde postul. Dar, în principal, angajații ar trebui să aibă mentalitatea de talent, adică competența TM (Talent Competence). Acest model de talent indică importanța satisfacției în muncă (JS) ca sursă de percepții pozitive în organizații și indică modul în care percepțiile în acest sens pot influența performanța individuală percepută a angajaților. Modelul nu postulează că trebuie să urmărim JS ca principală cheie a performanțelor postului (JP). Dimpotrivă, sugerează că dacă dezvoltăm și instituționalizăm un sistem cuprinzător de MT, acest lucru poate afecta atât JS (direct) cât și JP (indirect). Numai în acest sens putem înțelege ambele variabile dependente.

Ar trebui făcute mai multe cercetări pentru a integra literatura HPWS și TM. Acest lucru va aduce implicații practice în MRU. De asemenea, studii recente leagă strategiile de MT cu - performanța organizațională. În acest sens, literatura despre MT trebuie să-și demonstreze contribuția la avantajul competitiv al organizațiilor.

REFERINȚE

Arthur, JB (1994). Efectele sistemelor de resurse umane asupra performanței de producție și asupra cifrei de afaceri. *Jurnalul Academiei de Management, 37* (3), 670-687. doi:10.2307/256705

Ashmos, DP, McDaniel, RR și Duchon, D. (1990). Diferențele de percepție asupra proceselor strategice de luare a deciziilor: Cazul medicilor și administratorilor. *The Journal of Applied Behavioral Science, 26,* 201-218. doi:10.1177/0021886390262010

Ashton, C. și Morton, L. (2005). Gestionarea talentului pentru avantaje competitive. *Strategic HR Review , 4* (5), 28-31. doi:10.1108/14754390580000819

Bailey, T (1993). *Efortul discreționar și organizarea muncii, participarea angajaților și reforma muncii de la Hawthorne.* Document de discuție, Teacher College, Universitatea Columbia, New York.

Barney, JB (1991). Resurse ferme și avantaj competitiv susținut. *Journal of Management, 17,* 99-120. doi:10.1177/014920639101700108

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). Impactul managementului resurselor umane asupra - performanței organizaționale: progres și perspective. *Jurnalul Academiei de Management, 39,* 779-801. doi:10.2307/256712

Becker, BE și Huselid, MA (1998). Sisteme de muncă de înaltă performanță și performanță a firmei: o sinteză a cercetării și implicațiilor manageriale . În Rowland, KM și Ferris, GR (Eds.), *Cercetare în managementul personalului și al resurselor umane* (pp. 53-101). Greenwich, CT: JAI Press.

Becker, BE și Huselid, MA (2006). Management strategic al resurselor umane: unde mergem de aici? *Journal of Management, 32* (6), 898-925. doi:10.1177/0149206306293668

Bhatnagar, J. (2007). Strategia de management al talentelor pentru implicarea angajaților în angajații indian ITES : cheia reținerii. *Relații cu angajații, 29,* 640-663. doi:10.1108/01425450710826122

Boudreau, JW și Ramstad, PM (2005). Talent - ship și noua paradigmă pentru managementul resurselor umane: de la practici profesionale la - știința de decizie strategică a talentelor. *Planificarea resurselor umane, 28(2),* 17-26.

Bowen, DE și Ostroff, C. (2004). Înțelegerea - legăturilor HRM-performanță firmă: Rolul „puterii” sistemului HRM. *Academy of Management Review , 29* , 203-221.

Caligiuri, PM (2006). Dezvoltarea liderilor globali . *Human Resource Management Review, 16,* 219-228. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.009

Calvo Babio, N. și Garcia Rodriguez, R. (2010). Managementul talentelor în firmele de servicii

profesionale: O problemă de resurse umane? *The International Journal of Organizational Analysis, 18* (4), 392-411. doi:10.1108/19348831011081877

Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). Practici de muncă cu implicare ridicată și performanță fermă . *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 20(5),* 1056-1077. doi:10.1080/09585190902850273 Cappelli, P (2008). Managementul talentelor pentru secolul XXI. *Harvard Business Review, 86(3),* 74, 76-81.

Casado, JM (2011). *El mantra del talent.* Deusto.

Chiavenato, I. (2002). *Gestionarea talentului uman.* McGraw-Hill.

Collins, CJ și Smith, KG (2006). Schimbul de cunoștințe și combinarea: rolul practicilor de resurse umane în performanța firmelor de înaltă tehnologie. *Jurnalul Academiei de Management, 49,* 544-560. doi:10.5465/AMJ.2006.21794671

Colvin, A. și Boswell, W. (2007). Problema acțiunii și alinierii intereselor: dincolo de - cerințele postului și de compensarea stimulentelor. *Human Resource Management Review, 17* (1), 38-51. doi:10.1016/j.hrmr.2006.11.003

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). Cât de mult contează practicile de muncă de înaltă performanță? O meta-analiză a efectelor acestora asupra performanței organizaționale. *Psihologia Personalului, 59* (3), 501-528. doi:10.1111/j.1744- 6570.2006.00045.x

Managementul uniunii de credit. (2004, 7 noiembrie). Mulți manageri nu au abilități de management. www. Cumanagement.org.

Cubeiro, JC (2004). *În un loc del talent* . Pearson Education.

Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). Impactul asupra performanței economice a unei transformări în relațiile industriale. *Relații industriale și de muncă*
Review, 44 , 241-260. doi:10.2307/2524806

Datta, D., Guthrie, J. și Wright, P (2005). Managementul resurselor umane și productivitatea muncii: contează industria? Jurnalul *Academiei de Management , 48* (1), 135-145. doi:10.5465/ AMJ.2005.15993158

Delery, JE și Doty, DH (1996). Moduri de teoretizare în managementul strategic al resurselor umane : teste de predicții de performanță universaliste, de contingență și configuraționale. *Acad emy of Management Journal, 39(4),* 802-836. doi:10.2307/256713

Delery, JE și Shaw, JD (2001). Managementul strategic al oamenilor din organizațiile muncii: revizuire, sinteză și extindere. *Research in Personal and Human Resources Management, 20,* 165-197. doi:10.1016/S0742-7301(01)20003-6

Edgard, F. și Geare, A. (2005). Practica MRU și atitudinile angajaților: măsuri diferite - rezultate diferite. *Personal Review, 34,* 534-549. doi:10.1108/00483480510612503

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Sprijin organizațional perceput , tratament discreționar și satisfacție în muncă . *The Journal of Applied Psychology, 82* (5), 812-820. doi:10.1037/0021-9010.82.5.812

Farndale, E., Scullion, H. și Sparrow, P. (2010). Rolul funcției HR corporative în managementul global al talentelor. *Journal of World Business, 45* (2), 161-168. doi:10.1016/jjwb.2009.09.012

Ferris, GR, Arthur, MM, Berkson, HM, Kaplan, DM, Harrell-Cook, G., & Frink, DW (1998). Către o teorie a contextului social a relației management resurse umane-eficacitate organizație. *Human Resource Management Review, 8,* 235-264. doi:10.1016/ S1053-4822(98)90004-3

Frank, FD și Taylor, CR (2004). Managementul talentelor : tendințe care vor modela viitorul. *Planificarea resurselor umane, 27* (1), 33-41.

Goffee, RE și Jones, G. (2007). Conduce oameni inteligenți. *Harvard Business Review, 85* (3), 72-

79. Govindarajan, V., & Fisher, F. (1990). Strategie , sisteme de control și partajarea resurselor: Efecte asupra performanței unității de afaceri. *Acad emy ofManagement Journal, 33* (2), 259-285. doi:10.2307/256325

Gubman, E. (1996). Mănușul este jos. *The Journal of Business Strategy,* (noiembrie/dec): 33-35.

Gupta, A. (2001). Managementul talentelor în criză. *Mid-American Journal of Business, 16(2),* 2.

Guthrie, J. (2001). Practici de muncă cu implicare ridicată , cifra de afaceri și productivitate: dovezi din Noua Zeelandă. *Jurnalul Academiei de Management, 44* (1), 180-190. doi:10.2307/3069345

Hagan, CM, Konopaske, R., Bernardin, HJ și Tyler, CL (2006). Prezicerea performanței centrului de evaluare cu evaluări la 360 de grade, de sus în jos și bazate pe clienți. *Managementul resurselor umane, 45* (3), 357-390. doi:10.1002/hrm.20117

Hamel, G., & Prahalad, CK (1994). *Concurente pentru viitor* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hayton, JC și McEvoy, GM (2006). Competențe în practică: un interviu cu Hanneke C. Frese. *Managementul resurselor umane, 45* (3), 495-500. doi:10.1002/hrm.20126

Hiltrop, JM (1999). Căutarea celor mai buni: - practici de resurse umane pentru a atrage și reține talentul. *Jurnalul European de Management, 17* (4), 422-430. doi:10.1016/S0263-2373(99)00022-5

Hirsch, W. (2000). *Planificarea succesiunii de - mistificat, raportul 372.* Brighton: Institutul de - Studii privind Angajarea.

Huselid, MA (1995). Impactul practicilor de management al resurselor umane asupra cifrei de afaceri, productivității și performanței financiare corporative. *Jurnalul Academiei de Management, 38(3),* 635-672. doi:10.2307/256741

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1993). *Efectele practicilor de management al resurselor umane asupra productivității.* Document de lucru, Școala Absolventă de Administrație Industrială, Universitatea Carnegie Mellon.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). Efectele practicilor de management al resurselor umane asupra productivității: un studiu al liniilor de finisare a oțelului. *The American Economic Review, 87* (3), 291-313.

Jackson, SE și Schuler, RS (1995). Înțelegerea - managementului resurselor umane în contextul organizațiilor și al mediului lor. *Revista anuală de psihologie, 46,* 237-264. doi:10.1146/annurev.ps.46.020195.001321

Jerico, P (2000). *La gestion del talento: Del profesional con talento al talento organizativo* . Pearson Education.

Kochanski, J., & Ruse, D. (1996). Proiectarea unei organizații de resurse umane bazate pe competențe . *Managementul resurselor umane, 35,* 19-34. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<19::AID-HRM2>3.0.CO;2-#

Kuvaas, B. (2008). O explorare a modului în care relația angajat-organizație afectează legătura dintre percepția practicilor de dezvoltare a resurselor umane și rezultatele angajaților. *Journal ofManagement Studies, 45* (1), 1-25.

Lawler, EE III. (2005). De la managementul resurselor umane la eficacitatea organizațională. *Managementul resurselor umane , 44* (2), 165-169. doi:10.1002/hrm.20059

Lee, C. și Bruvold, N. T (2003). Crearea de valoare pentru angajați: investiții în dezvoltarea angajaților. *Jurnalul Internațional de - Management al Resurselor Umane, 14,* 981-1000. doi:10.1080/0958519032000106173

Lee, J., & Miller, D. (1999). Oamenii contează: Angajamentul față de angajați, strategie și

performanță în firmele coreene. *Strategic Management Journal , 20(6),* 579-593. doi:10.1002/(SICI)1097- 0266(199906)20: 6<5 79: :AID-SMJ3 7>3.0.CO;2- C

Lengnick-Hall, ML și Andrade, L. (2008). Sisteme de recrutare a talentelor pentru un management eficient al cunoștințelor. În Vlaiman, V. și Vance, C. (Eds.), *Smart talent management: Building knowledge capitalfor competitive advantage.* Editura Edward Elgar.

Lepak, DP, Liao, H., Chung, Y., & Harden, EH (2006). O revizuire conceptuală a sistemelor de management al resurselor umane în cercetarea strategică în managementul resurselor umane. În Martocchio, JJ (Ed.), *Cercetare în managementul personalului și al resurselor umane* (*Vol. 25*, pp. 217-271). Oxford, Marea Britanie: Elsevier. doi:10.1016/S0742-7301(06)25006-0

Lepak, DP și Snell, SA (2002). Examinarea arhitecturii resurselor umane: relațiile dintre capitalul uman, ocuparea forței de muncă și configurațiile resurselor umane. *Journal of Management, 28,* 517-543.

Lewis, RE și Heckman, RJ (2006). Managementul talentelor: o revizuire critică. *Revizuirea managementului resurselor umane , 16,* 139-154. doi:10.1016/j. hrmr.2006.03.001

Logan, MS și Ganster, DC (2007). Efectele împuternicirii asupra atitudinilor și performanței: rolul sprijinului social și al credințelor de abilitare. *Journal of Management Studies, 44* (8), 1523-1550.

Luna, R. și Morley, M. (2011). *Managementul talentelor și performanța organizațională: rolul de mediator al inovației* . Comunicare la al VIII-lea Atelier Internațional de Management al Resurselor Umane, 12-13* mai, Sevilla (Spania).

Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). Un model de practici de muncă de înaltă performanță și intenții de rotație. *Revizuirea personalului, 37* (1), 26-46. doi:10.1108/00483480810839950

Luna-Arocas, R., & Morley, M. (2010). *Management strategic și performanță la locul de muncă: Rolul de mediere al satisfacției în muncă.* Comunicarea la data de 11 Conferința internațională de management al resurselor umane, 9-12* iunie, Birmingham (Marea Britanie).

MacDuffie, J. P (1995). Pachetele de resurse umane și performanța de producție: logica organizațională și sistemele de producție flexibile în industria auto mondială. *Industrial & Labor Relations Review , 48,* 197-221. doi:10.2307/2524483

McCauley, C. și Wakefield, M. (2006). Managementul talentelor în secolul XXI. *Journal for Quality and Participation, 29* (4).

Michaels, E., Handfield-Jones, H. şi Axelrod, B. (2001). *Războiul pentru talent* . Harvard Business School Press.

O'Reilly, CA, & Pfeffer, J. (2000). Deblocarea valorilor ascunse în organizații. *Relații de muncă astăzi, 27* (2), 63-80. doi:10.1002/ ert.3910270208

Ostroff, C. (2000). *Managementul resurselor umane și performanța firmei* . Document de lucru, Universitatea de Stat din Arizona.

Parsons, GD și Pascale, RT (2007). Criză la summit. *Harvard Business Review, 85* (3), 80-89.

Peccei, R., & Rosenthal, P (2001). Oferirea unui comportament orientat către client prin - împuternicire: un test empiric al ipotezelor MRU. *Journal of Management Studies, 38,* 831-857. doi:10.1111/1467-6486.00261

Peters, T. (2005). *Elemente esențiale pentru Tom Peters: Talent* . Dorling Kindersley.

Pfeffer, J., & Sutton, RI (1999). Nu este suficient să știi „ce" să faci: Transformarea cunoștințelor în acțiune. *California Management Review, 42(1),* 83-108.

Prahalad, CK, & Hamel, G. (1990). Competența de bază a corporației. *Harvard Business Review, 68(3),* 79-91.

Ray, G., Barney, JB și Muhanna, WA (2004).

Capabilități, procese de afaceri și avantaj competitiv: Alegerea variabilei dependente în - testele empirice ale vederii bazate pe resurse. *Strategic Management Journal, 25,* 23-37. doi:10.1002/ smj.366

Rousseau, DM și Greller, MM (1994). Practici privind resursele umane : Factori de contracte administrative. *Managementul resurselor umane, 33* (3), 385-401. doi:10.1002/hrm.3930330308

Schippmann, JS, Ash, RA, Battista, M., Carr, L. , Eyde, LD și Hesketh, B. (2000). Practica modelării competențelor. *Psihologia Personalului, 53,* 703-740. doi:10.1111/j.1744-6570.2000. tb00220.x

Schlemenson, A. (2003). *Strategia tal entului* . Paidos.

Schuler, RS și Jackson, SE (1987). Legarea - strategiilor competitive cu practicile de management al resurselor umane. *The Academy of Management Executive, 1,* 207-219. doi:10.5465/ AME.1987.4275740

Sharma, R. și Bhatnagar, J. (2009). Managementul talentelor - Dezvoltarea competențelor: Cheia pentru leadership global. *Instruire industrială și comercială, 41* (3), 118-132. doi:10.1108/00197850910950907

Shih, H., Chiang, Y. și Hsu, C. (2006). Pot sistemele de lucru de înaltă performanță să conducă cu adevărat la o performanță mai bună? *International Journal of Manpower, 27* (8),741-763.doi:10.1108/01437720610713530

Sternberg, R. (1999). Teoria inteligenței de succes. *Review of General Psychology, 3* (4), 292-316. doi:10.1037/1089-2680.3.4.292 Sun, LY, Aryee, S., & Law, KS (2007). Practici de resurse umane de înaltă performanță, comportament de cetățenie și performanță organizațională: o perspectivă relațională. *Jurnalul Academiei de Management, 50,* 558-577. doi:10.5465/ AMJ.2007.25525821

Takeuchi, R., Lepak, DP, Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). O examinare empirică a mecanismelor care mediază între sistemele de muncă de înaltă performanță și performanța organizațiilor japoneze . *The Journal of Applied Psychology, 92* (4), 1069-1083. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1069

Tam, YM, Korczynski, M. și Frenkel, SJ (2002). Angajament organizațional și ocupațional : lucrători cu cunoștințe în marile corporații. *Journal ofManagementStudies, 39* (6), 775-801. doi:10.1111/1467-6486.00311

Tansley, C., Turner, P. și Foster, C. (2007). *Talent: strategie, management, măsurare. Cercetare în practică.* Londra, Marea Britanie: Chartered Institute of Personal and Development.

Tolich. (2005). Phillip Brown și Anthony Hes - Keth: Managementul defectuos al talentului: capacitatea de angajare și locurile de muncă în economia cunoașterii. *Administrative Science Quarterly, 50* (2), 306-307

Ulrich, D. (1997). Măsurarea resurselor umane : o privire de ansamblu asupra practicii și o prescripție pentru rezultate. *Managementul resurselor umane, 36* (3), 303-320. doi:10.1002/ (SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-#

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & Lake, DG (1995). Competențe de resurse umane: o evaluare empirică. *Managementul resurselor umane, 34* (4), 473-495. doi:10.1002/ hrm.3930340402

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, AK și Lake, DG (1995). Competențe de resurse umane: o evaluare empirică. *Managementul resurselor umane, 34* (4), 473-495. doi:10.1002/ hrm.3930340402

Van der Heijde, C. și van der Heijden, B. (2006). O operaționalizare și măsurare a capacității de angajare bazate pe competențe și multidimensionale . *Managementul resurselor umane, 45* (3), 449-476. doi:10.1002/hrm.20119

Varma, A., Beatty, RW, Schneier, CE și Ulrich, DO (1999). Sisteme de lucru de înaltă

performanță: descoperire incitantă sau moft trecător? Planificarea resurselor *umane* , *22* (1), 26-38.

Way, SA (2002). Sisteme de lucru de înaltă performanță și indicatori intermediari ai performanței firmelor în sectorul întreprinderilor mici din SUA. *Journal of Management, 28(6),* 765.

Wernerfelt, B. (1984). O viziune bazată pe resurse a firmei. *Strategic Management Journal, 5,* 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207

Wooldridge, B. și Floyd, SW (1990). Procesul strategic, implicarea managementului mediu și performanța organizațională. *Strategic Management Journal, 11,* 231-241. doi:10.1002/smj.4250110305

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Perspective teoretice pentru managementul strategic al resurselor. *Jurnalul de management,* 18.

Wright, PM și Snell, SA (1998). Spre un cadru unificator pentru explorarea potrivirii și flexibilității în managementul strategic al resurselor umane. *Academy of Management Review, 23,* 756-772.

Zuboff, S. (1988). *În era mașinii inteligente: viitorul muncii și al puterii.* New York, NY: Cărți de bază.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Management bazat pe competențe (CBM): cunoștințele, abilitățile sau abilitățile (competențelor) demonstrate ale individului, aliniate la valorile și obiectivele organizaționale.

Sistem de muncă de înaltă performanță (HPWS): Practici, ca sistem, direct legate de - performanța organizației.

Sistemul de resurse umane: Perspectivă a resurselor umane care consideră toate practicile interconectate și care se influențează reciproc.

Talent Management (TM): Strategii dezvoltate în firmă pentru a obține maximum pentru fiecare angajat în coerență cu obiectivele manageriale.

Talent Mindset: Mentalitatea angajatului - axată pe calitate și performanță de excelență.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editată de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp. 50-65, copyright 2012 de Information Science Reference (an imprint of IGI Global).

Capitolul 61
cercetării și al rezultatelor în era digitală:
Provocări emergente la UB

M . BM Sekhwela
Universitatea din Botswana, Botswana

ABSTRACT

Angajamentul instituțional față de cercetare, care a fost lăsat până acum în seama cercetătorilor individuali și a puținelor centre de cercetare, a venit odată cu Strategia Universității, „Shape Our Future". Strategia, cu misiune și viziune clară asupra excelenței în cercetare, a oferit sprijin pentru dezvoltarea unui cadru de politici, cercetarea ulterioară, infrastructura de gestionare a rezultatelor și procesele asociate. Această lucrare a trecut în revistă aceste evoluții și provocările emergente prezentate de procesele bazate pe hârtie care necesită resurse intensive, care trebuie abordate în conformitate cu aspirațiile tot mai mari pentru bursele digitale. Eforturile de a aborda aceste provocări sunt în mare măsură de reducere a intensității utilizării resurselor în conformitate cu aspirațiile de burse digitale care îmbrățișează tehnologia informației și comunicațiilor (TIC). Cu toate acestea, dinamismul dezvoltărilor și inovațiilor în domeniul TIC se caracterizează printr-o frecvență ridicată a învechirii sistemului, care ar putea fi costisitoare pentru universitățile emergente cu resurse reduse, în special pentru sistemele proprietare. Acest lucru duce la necesitatea de a adopta utilizarea software-ului open source prin investiții în dezvoltarea resurselor umane pentru dezvoltarea capacităților și susținerea burselor digitale.

INTRODUCERE

La începutul secolului a fost martorul dezvoltării angajamentului față de cercetare de către Universitatea din Bo tswana odată cu înființarea Biroului de Cercetare și Dezvoltare (ORD). Biroul a fost acuzat

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch061

cu responsabilitatea în primul rând de a formula și implementa politica de cercetare care a asigurat capacitatea de cercetare și dezvoltarea și managementul calității prin finanțare și formare, precum și sărbătorirea succesului în cercetare. Impulsul pentru acest angajament a fost stimulat

şi mai mult de strategia generală a Universităţii „Shaping”.

Viitorul nostru" care a identificat excelența în cercetare ca parte a obiectivelor sale strategice care au fost acum clar articulate în Strategia de cercetare (UB 2002, 2008). În conformitate cu viziunea și misiunea Universității, funcțiile specifice care au apărut din politica inițială și politicile ulterioare de sprijinire a dezvoltării excelenței în cercetare includ:

- Elaborarea și coordonarea unui plan strategic de cercetare al Universității.
- Facilitarea elaborării planurilor de cercetare departamentale.
- Facilitarea alinierii finanțării interne a cercetării cu activitățile de cercetare care susțin planurile departamentale de cercetare.
- Proiectarea și implementarea unui sistem de finanțare eficient care să obțină fonduri de cercetare din surse interne și externe.
- Asistarea departamentelor pentru a-și alinia activitățile de predare și cercetare, astfel încât să realizeze o predare condusă de cercetare.
- Creșterea activității de cercetare prin diverse mijloace, inclusiv crearea de Centre de studiu, programe post-doctorale și -colaborarea cu parteneri externi.
- Stabilirea și implementarea unui sistem de management care să asigure o creștere continuă a calității cercetării.

Alte funcții se concentrează pe rezultatele cercetării, care includ diseminarea rezultatelor, încurajând personalul să publice cercetări prin canale evaluate de colegi, care includ reviste bine stabilite, externe și interne, deținute de Universitatea . ORD produce și publică, de asemenea, un Raport anual de cercetare cuprinzător care comercializează UB, servind ca instrument de creștere a gradului de conștientizare la nivel local și internațional cu privire la capacitățile sale de cercetare și permițându-i să atragă consultanță în beneficiul reciproc al Universității și al clienților săi. Acest lucru va sprijini, de asemenea, impulsul spre comercializarea rezultatelor cercetării, care este, de asemenea, responsabilitatea ORD.

Având în vedere aceste funcții largi, ORD a dezvoltat și articulat de atunci infrastructura necesară care ar trebui să sprijine procesele de îndeplinire a funcțiilor. Această lucrare evidențiază unele dintre componentele infrastructurii care includ cadre de politici, prevederi și procese instituționale. Provocările care au apărut sunt evidențiate împreună cu eforturile depuse pentru a le aborda prin îmbrățișarea dezvoltărilor tehnologice care susțin continuu digitalizarea cercetării și a informațiilor. În timp ce lucrarea arată potențialul digitalizării de a îmbunătăți gestionarea cercetării, se încheie prin identificarea provocărilor în domeniul dezvoltării tehnologice care continuă să experimenteze un dinamism rapid care ar putea necesita o dotare mare de resurse pentru a ține pasul cu evoluțiile globale.

Cadrul politicii de cercetare

După cum sa menționat mai sus, un cadru de politici care continuă să se îmbunătățească odată cu dezvoltarea strategică a cercetării și sprijinul acesteia, semnificând angajamentul Universității, sprijină funcțiile ORD. Politicile care sunt implementate în prezent includ: Politica de cercetare; Politica de etică; Politica de proprietate intelectuală; Politica privind centrele de studiu (UB 2002 și 2004). În plus, strategia de cercetare recent aprobată oferă un cadru general al cărui implementare va fi susținută de aceste politici.

- ***Politica de cercetare:*** Această politică generală de cercetare a fost aprobată de Consiliul UB în 2002 și stabilește poziția Universității în materie de cercetare. Acesta oferă un cadru pentru dezvoltarea consecvenței, -managementului calității, responsabilității și direcției strategice pentru activitățile de cercetare. Politica prevede ca Comitetul consultativ pentru cercetare universitară (URAC) să consilieze ORD și a fost deja înființată și operațională.
- ***Politica de etică și conduită etică în cercetare:*** Consiliul Universității a aprobat această Politică în noiembrie 2004 și definește codurile de practică pe care Universitatea le va adera în activitățile sale de cercetare și să le facă obligatorii pentru întreg personalul. Acesta ține seama de așteptările și obiceiurile internaționale și

naționale și oferă îndrumări clare cu privire la conduita și comportamentul personalului. De asemenea, stabilește mecanisme pentru a se asigura că standardele sunt îndeplinite, prin proceduri și reglementări adecvate care ar asigura conformitatea . În prezent, se depun eforturi pentru a înființa structurile necesare de implementare a politicilor, care să includă consilii de evaluare instituționale (IRB).

Implementarea acestei politici va fi paralel cu sistemul actual de permise de cercetare guvernului Botswana, care echivalează cu un fel de autorizare a cercetării. Autorizarea etică a propunerilor de cercetare bazată pe UB va avea, de asemenea, un efect similar cu sistemul de autorizare guvernamentală. Raționalizarea celor două procese ar asigura întârzieri minime la începerea activităților de cercetare. Această inițiativă ar fi esențială pentru îmbunătățirea calității.

- ***Politica de proprietate intelectuală:*** Scopul acestei politici este de a oferi un mecanism pentru a permite descoperirilor și ideilor create în cadrul comunității universitare să fie dezvoltate în produse disponibile în beneficiul societății și ca orice venit sau recompense rezultate să fie împărțite în mod echitabil între părțile interesate. A fost aprobat de Consiliul Universității în noiembrie 2004 pentru a intra în vigoare imediat.
- ***Politica privind Centrele de Studiu:*** Politica a fost aprobată și de Consiliul Universității în noiembrie 2004. Ea oferă un cadru și criterii care vor permite înființarea și dezvoltarea de noi Centre de Studiu ca mijloc de încurajare a cercetării, predării, sensibilizării și burselor interdisciplinare, în armonie cu Viziunea, Misiunea și Valorile Universității.

Implementarea politicilor a condus la apariția unor procese care stau la baza activităților care sunt necesare pentru implementarea integrală a politicilor. Fluxul principal în aceste procese este informația care este mediată în prezent de hârtie care devine din ce în ce mai mult o provocare în managementul acesteia.

- ***Procese:*** Politicile de cercetare evidențiate mai sus prevăd activități în diverse domenii identificate ca fiind pertinente pentru dezvoltarea culturii cercetării. Politica generală a identificat finanțarea cercetării și managementul calității, raportarea și managementul rezultatelor cercetării și, de asemenea, nevoia de conduită etică în cercetare, care a fost ulterior consolidată printr-o politică specifică pentru aceasta ca domenii de atenție imediată. Procesele de abordare a domeniilor identificate de politici au fost în principal prin inițierea de activități de îmbunătățire a situației, așa cum a fost subliniat ulterior.

Finanțarea cercetării

Inițierea gestionării fondurilor de cercetare a - relevat o situație de cercetare necoordonată și un sistem de finanțare care nu era ușor responsabil la nivel central. De asemenea, a rezultat că cercetarea Universității este finanțată intern și extern prin donatori și cercetare în colaborare. O analiză situațională ulterioară a arătat că fondurile interne au fost acordate facultăților fără un proces de management care să aibă o responsabilitate clară în ceea ce privește cheltuielile și rezultatele cercetării. Finanțarea externă a fost în mare măsură o problemă între cercetător și finanțatori/colaboratori.

Pentru a îmbunătăți situația, Biroul de Cercetare a centralizat alocarea fondurilor interne prin înființarea unui sistem care are apeluri de finanțare (runde de finanțare) pentru propunerile de cercetare care sunt revizuite pentru calitate și finanțate competitiv. Propunerile sunt înaintate la ORD unde sunt înregistrate și fotocopiate pentru a fi distribuite facultăților unde au loc evaluările de calitate de către colegii sub egida Comitetului de cercetare și publicație a facultății (FRPC). Potențialii câștigători din fiecare Facultate sunt clasați și trimiși înapoi către ORD care supraveghează evaluarea finală a propunerilor revizuite și clasate pentru finanțare de către președinții FRPC-urilor.

Facultăților li se alocă, de asemenea, o parte

din fondurile interne direct pe baza performanței lor de cercetare pentru a sprijini propunerile de cercetare care sunt depuse la FRPC-urile lor. Acest lucru oferă facultăților oportunitățile de a-și consolida performanța de cercetare prin stimularea anumitor domenii ale planurilor lor de cercetare. Gestionarea acestor fonduri nu a fost încă pe deplin aliniată la sistemul ORD pentru a permite raportarea coordonată și completă cu privire la utilizarea fondurilor interne de cercetare.

În mod similar, cercetarea finanțată extern nu este încă pe deplin integrată în gestionarea finanțării cercetării, astfel încât ORD să fie esențial pentru procese, așa cum o face cu finanțarea internă. Se preconizează că propunerile de cercetare ar trebui să primească o asigurare a calității comparabilă, indiferent de sursele de finanțare, deoarece toate susțin obiectivul instituțional al universității de excelență în cercetare. De aici eforturile continue de asigurare a calității prin dezvoltarea și managementul calității cercetării, așa cum este elaborat în secțiunea ulterioară.

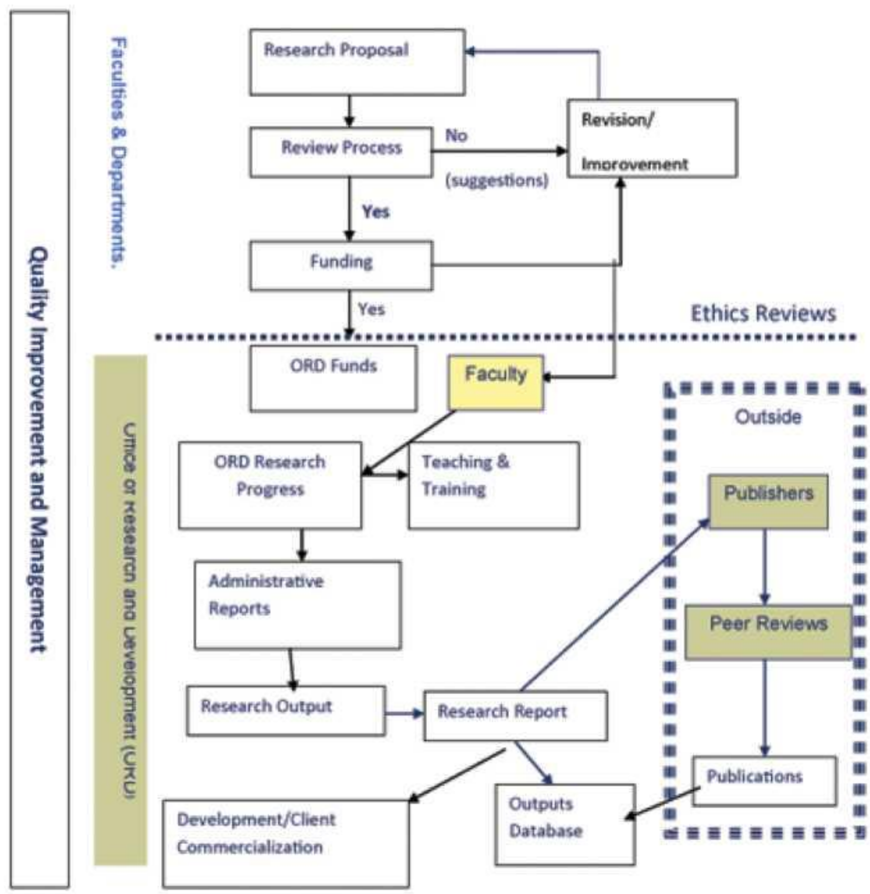
Managementul calității cercetării

Universitatea din Botswana a adoptat „potrivit scopului” ca definiție de lucru a calității, care poate fi interpretată ca însemnând că toate produsele proceselor de predare și învățare și cercetare trebuie să se potrivească scopului pentru care sunt destinate. În ceea ce privește cercetarea care se află în centrul acestei lucrări, a fost adoptată o definiție mai largă a calității pentru a include întregul proces, deoarece produsul depinde de acesta. Sunt recunoscute diferitele etape ale unui proces de cercetare, iar asigurarea calității este destinată fiecărei etape, odată ce cadrul de calitate a fost finalizat și o infrastructură de sprijin adecvată este în vigoare. În prezent, acest lucru se face pentru propunerile care sunt supuse unor revizuiri de etică și calitate academică și monitorizării progresului cercetării, care pune accent pe raportarea și finalizarea în timp util a proiectelor. Lucrările de cercetare care provin din cercetare sunt presupuse de calitate asigurată de mecanismele de evaluare inter pares prin procesul de publicare (Figura 1).

- ***Revizuirea calității academice a propunerilor:*** revizuirea propunerilor de calitate se concentrează pe rigoarea teoretică și temeinicia științifică bazată pe opiniile colegilor și cercetătorilor cu experiență în disciplina și zona de cercetare propusă (Figura 1). Scopul evaluărilor este de a selecta cele mai bune propuneri de finanțare și de a le clasifica în funcție de nivelul de calitate pe o scară de la slab la excelent. Se oferă feedback constructiv propunerilor nereușite pentru a construi abilitățile cercetătorilor și a îmbunătăți calitatea cercetării la universitate.
- ***Evaluări de etică/siguranță (interne):*** Ca parte a asigurării unei desfășurări etice și sigure a cercetării, ORD a început implementarea Politicii de etică alături de creșterea gradului de conștientizare prin seminarii privind conduita responsabilă a cercetării (RCR) și, de asemenea, elaborând linii directoare privind identificarea abaterilor în cercetare. Implementarea - politicii a necesitat înființarea Comitetului general pentru riscuri în cercetare (RRC) responsabil de asigurarea conduitei etice în cercetare, inclusiv conflictul de interese, care acoperă și chestiuni financiare. Comitetul funcționează prin intermediul a trei subcomitete : Institutional Review Board (IRB) responsabil de subiecții umani; Animal

Subcomitetul pentru utilizare și îngrijire (AUCS) responsabil pentru cercetările care implică animale și Subcomitetul pentru

Figure 1. Flow chart of management of internally funded research and quality assurance at University of Botswana (adapted from Sekhwela, 2006)



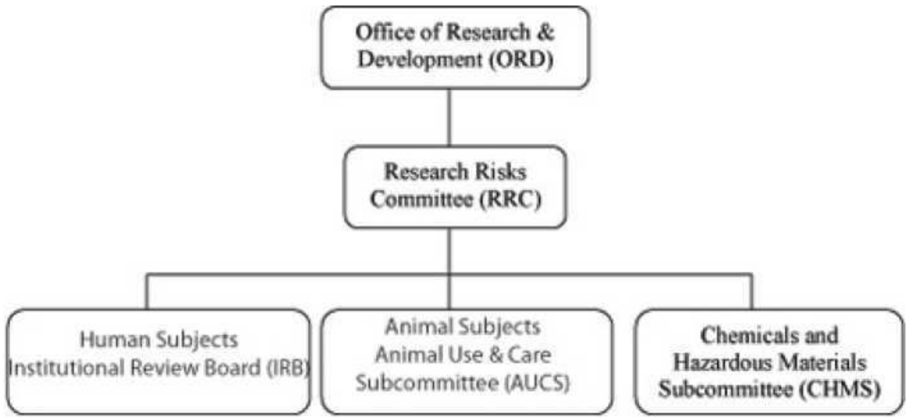
substanțe chimice și materiale periculoase (CHMS) responsabil pentru utilizarea și eliminarea în siguranță a materialelor periculoase (substanțe chimice și altele) (Figura 2).

Pe lângă evaluările etice din cadrul universității, ministerele guvernamentale au primit, de asemenea, mandatul de a revizui propunerile de cercetare în domeniile lor de responsabilitate și de a elibera permis de cercetare, care este obligatoriu pentru toate cercetările efectuate în Botswana (Guvernul Botswana 2003). Proiectele de cercetare finanțate de ORD trebuie să obțină permis de cercetare și să îndeplinească condiția de depozitare obligatorie a permisului. Toate proiectele Universității din Botswana finanțate intern sau extern trebuie să fie permise și să respecte toate condițiile permisului, așa cum este cerut de lege.

- ***Monitorizarea proiectelor de cercetare:*** Proiectele care au fost permise sunt monitorizate pentru progres 6 lunar și anual, cu rapoarte necesare evidențiind domeniile de progres din planul de lucru al proiectului. Cercetătorii sunt, de asemenea, încurajați să dezvăluie orice probleme sau dificultăți întâmpinate în derularea proiectului, pentru ca ORD să ajute la îmbunătățirea condițiilor proiectului.

implementare. Înainte de implementarea proiectului , cercetătorii sunt instruiți cu privire la managementul proiectului, care include pregătirea planurilor de lucru cu reperele de proiect clar conturate, urmărirea bugetului și a cheltuielilor și raportarea atât a progresului tehnic, cât și a contabilității financiare . Finalizarea la timp a proiectelor de cercetare este privită ca fiind esențială și parte a calității cercetării. De asemenea, este de așteptat ca toate rezultatele cercetării să fie diseminate prin rapoarte, prezentări la conferințe și, de preferință, publicații de reviste revizuite de colegi. ***Sprijin pentru cercetare:*** Procesele evidențiate de management al cercetării fac parte din sprijinul în dezvoltare pentru cercetare de înaltă calitate la UB. Pe lângă pregătirea pentru dezvoltarea abilităților necesare, eforturile sunt dedicate pentru a face informațiile solicitate de cercetători să fie ușor accesibile pentru a -i împuternici să acționeze în mod responsabil și să facă parte din creșterea și asigurarea calității. Disponibilitatea informațiilor privind guvernanța cercetării, politicile , procedurile, liniile directoare, finanțarea, știrile din cercetare, rezultatele cercetării și baza de date cu experiență s-a îmbunătățit cu un site web creat cu unicul scop de a gestiona aceste informații și de a le face ușor accesibile comunității de cercetare. Site -ul oferă astfel de informații pentru cercetătorii care desfășoară sau doresc să efectueze cercetări în Universitate; http/www. ub.bw/ORD/.

Figure 2. Ethics committees at University of Botswana



Provocări emergente

În timp ce ORD a făcut progrese extraordinare în dezvoltarea sistemelor de management și suport al cercetării, există provocări care apar și cresc . Cultura cercetării individualizate și „responsabilă de sine", care a reprezentat o provocare inițială , dezvăluie acum problema fundamentală a lipsei de planificare și supraveghere a cercetării la nivel de departament și de facultate. În consecință, toate celelalte procese de planificare, management și responsabilitate a cercetării, așa cum se insistă de către ORD, nu sunt încă susținute pe deplin la aceste niveluri. Acest lucru creează un decalaj pentru ORD care nu are nicio responsabilitate asupra cercetătorilor, deoarece aceștia intră în subordinea șefilor de - departamente și a decanilor facultăților. Situația precipită alte provocări în următoarele domenii evidențiate:

- ***Propunerea, aprobarea și supravegherea cercetării:*** Lipsa obiectivelor de cercetare instituțională cu domenii de cercetare prioritizate până la dezvoltarea și aprobarea Strategiei de cercetare a dus la propuneri de cercetare care nu sunt aliniate la niciun program de cercetare planificat pe termen lung și la dezvoltarea competențelor în anumite domenii în prezent. Deși strategia urmează să fie implementată, aprobarea propunerilor se face în mare parte pe baza calității academice, fără criterii strategice elaborate legate de realizările dorite pe termen lung. Acest lucru a subminat supravegherea cercetării și dezvoltarea conducerii acesteia la nivel de departament și facultate.

Raportarea cercetării: Raportarea cercetării nu

este încă o prioritate sau suficient de stimulată în rândul cercetătorilor și este exacerbată de lipsa evidențiată a planificării și supravegherii cercetării. În prezent, cercetătorii finanțați intern trimit rapoarte de progres și finale către ORD în mod direct și nu răspund oficial în fața directorilor lor de cercetare, așa cum fac cu -responsabilitățile lor de predare și învățare. În mod similar, cercetarea finanțată extern este în mare parte responsabilitatea cercetătorilor individuali în ceea ce privește execuția și raportarea fără implicarea directorilor de conducere sau a supraveghetorilor imediati, iar nici ORD nu a fost implicat. Aceste lacune au -făcut ca raportarea colectivă a cercetării la UB să fie din ce în ce mai dificilă, deoarece atât conducătorii de conducere, cât și decanii nu sunt pe deplin conștienți de toate cercetările efectuate în facultățile și departamentele lor, deoarece cercetătorii lor nu au fost dornici să raporteze despre munca lor de cercetare. Aceasta devine o provocare, deoarece Universitatea a început să- și evalueze performanța în cercetare, iar decalajul trebuie să fie închis.

Evaluarea performanței cercetării: Universitatea a pus în aplicare procese de evaluare a realizărilor sale în conformitate cu obiectivul său strategic de excelență în cercetare. Acest lucru depinde de disponibilitatea -rezultatelor pentru evaluare, iar lacunele evidențiate mai sus au făcut acest lucru dificil din cauza raportării incomplete a cercetării . Adoptarea și implementarea Sistemului de management al performanței (PMS) pentru personal a dus la o evaluare a performanței cercetării care, sperăm, va încuraja raportarea cercetării, deoarece doar o sursă obligatorie de rezultate ale cercetării sub forma unei baze de date sau a unui depozit instituțional (IR) este în curs de dezvoltare (University of Botswana, 2008).

- ***Registrul instituțional:*** Provocarea pe care o reprezintă dezvoltarea și funcționarea depozitului instituțional este asigurarea calității rezultatelor cercetării nepublicate care sunt importante în reflectarea activității generale de cercetare a Universității. Ca sursă obligatorie de informații despre cercetare , toată activitatea de cercetare a personalului pentru evaluarea anuală va trebui să fie încărcată și asigurată de calitate. De aici este nevoie de evaluări de calitate la nivel de departament, unde încărcarea va avea loc, deoarece IR prevede colecții departamentale.
- ***Managementul calității cercetării:*** Atingerea obiectivelor de excelență în cercetare necesită dezvoltarea și menținerea calității cercetării cu un benchmarking recunoscut la nivel internațional. În timp ce evaluarea PMS a cercetării include criterii și indicatori de calitate, nu există structuri adecvate la nivel de departament și facultate pentru a sprijini asigurarea calității.

Recunoașterea internațională dorită de Universitate în domeniul cercetării va necesita o evaluare comparativă adecvată, deoarece există câțiva indicatori de performanță a cercetării și de calitate utilizați care ar putea să nu fie încă aplicabili universităților emergente, cum ar fi UB, și acestea includ:

- Cheltuieli totale de cercetare.
- Total publicații.
- Fonduri competitive ale guvernului central.
- Calitatea de membru al Academiei Naționale de Științe.

- Finanțare externă.
- Premii postuniversitare (doctorat).
- Programare postdoctorală.
- Indici de citare ai facultății.
- Brevete etc.
- ***Procese bazate pe hârtie :*** cea mai mare provocare a fost intensitatea utilizării resurselor
 dintre toate procesele evidențiate mai sus care se bazează în mare parte pe hârtie. Fotocopiarea propunerilor pentru procesele necesare de evaluare a calității și etică și apoi eliminarea a fost foarte costisitoare. În mod similar, raportarea progresului proiectelor de cercetare - necesită din ce în ce mai multă hârtie și arhivare care necesită stocare, iar situația se înrăutățește odată cu creșterea activității de cercetare.

De asemenea, este necesar să se reflecte realitatea provocărilor la nivel național și al Africii în ansamblu și să se angajeze în răspunsuri adecvate.

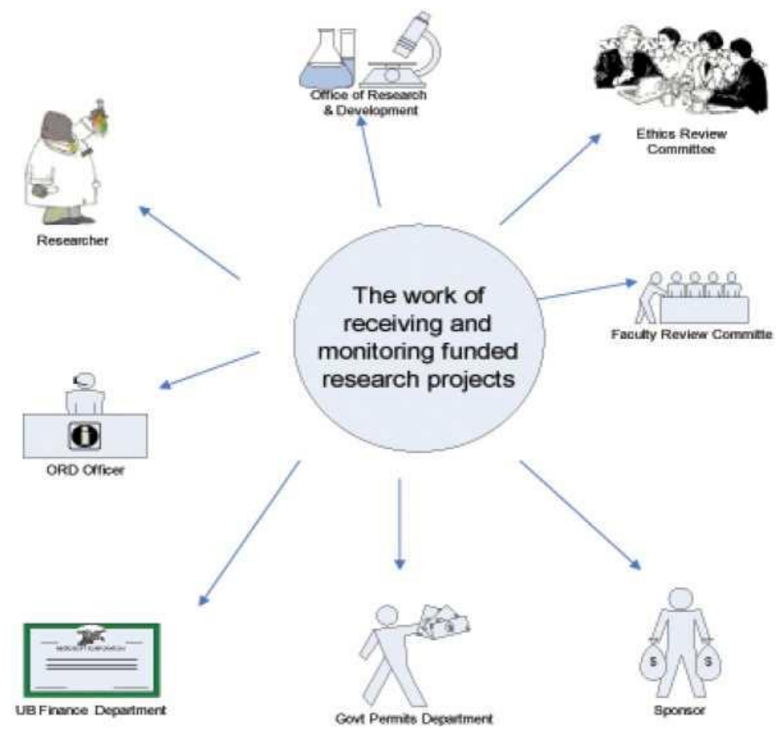
Răspunsul la provocări

Pentru a aborda provocările evidențiate, se depun eforturi pe diverse fronturi, începând cu planificarea strategică coordonată a cercetării, condusă de ORD, pentru a asigura planificarea cercetării, managementul și conducerea atât la nivel de departament, cât și la nivel de facultate. Aceasta ar oferi un cadru pentru revizuirea calității și asigurarea propunerilor și proceselor de cercetare. Pentru a aborda documentele înalte și alte cerințe ale acestor procese, așa cum s-a evidențiat mai sus, ORD s-a angajat în dezvoltări care ar aborda aceste provocări, așa cum se subliniază în secțiunile ulterioare.

- ***Sistemul de management al cercetării (RMS):*** managementul depunerilor de propuneri , revizuirile (calitate academică și etică), aprobarea, monitorizarea progresului cercetării și alte procese care se bazează în prezent pe hârtie și ocupă multe resurse, sunt alocate pentru informatizare cu dezvoltarea unui Sistem de management al cercetării. Se așteaptă ca sistemul să gestioneze întregul flux de lucru din momentul în care o propunere este depusă pentru finanțare prin toate procesele ulterioare și până la finalizarea proiectului, dacă cercetarea este finanțată (Figura 3). Ca sistem bazat pe web , persoanele autorizate vor avea acces la diferitele etape pentru a îndeplini orice sarcini necesare, precum și cercetătorii pentru informații despre propunerile lor de cercetare sau deciziile privind activitatea lor de cercetare . ***Baza de date/Arhivă a rezultatelor cercetării:*** Politica de cercetare și, ulterior, Planul Strategic al Universității au evidențiat necesitatea evaluării și evaluării performanței cercetării, care nu au fost realizate cu ușurință din cauza lipsei rezultatelor de cercetare colectate. O bază de date modestă de cercetare bazată pe web dezvoltată în 2003 a demonstrat de atunci potențialul informațiilor digitale, iar aceasta este acum dezvoltată în continuare pentru a beneficia pe deplin de versatilitatea acestui tip de resurse. Limitările facilității care includea puține puncte de introducere a datelor bazate pe date compilate și lipsa manipulării și analizei datelor în scopuri de raportare sunt acum abordate pentru a permite introducerea mai multor date, care include încărcarea automată de către cercetători și analiza datelor. Acest lucru va fi posibil prin dezvoltarea în curs de desfășurare a unui depozit instituțional (IR) bazat pe web , prin intermediul căruia va fi efectuată auto-încărcarea, cu - managementul fluxului de lucru necesar pus în aplicare împreună cu asigurarea calității. Legăturile sau interfețele

necesare vor fi dezvoltate pentru - colectarea sau analiza datelor în scopuri de raportare și alte utilizări, astfel de verificare a rezultatelor pentru

Figure 3. Examples of some the components of the research management system that is being develop for the ORD (Adapted from Mogwai, 2007)



evaluarea performanței de cercetare a personalului pentru recompense și recenzii pentru promovare.

Universitatea, prin biblioteca sa, este unul dintre depozitele naționale de cercetare juridică desemnate în sistemul de permise de cercetare guvernului Botswana, iar aceste colecții sunt în mare parte în copie hârtie și nu sunt ușor accesibile cercetătorilor din afara universității și a țării. IR, ca resurse de informații bazate pe web, va permite accesul la toate astfel de colecții și la rezultatele cercetării Universității și la munca în curs, în general, sporindu-și vizibilitatea și, prin urmare, atrage potențiali colaboratori, precum și clienți pentru capacitățile sale demonstrate, așa cum se reflectă în activitatea sa (Figura 4).

• ***Proiect de politică editorială:*** Una dintre - provocările tot mai mari cu care se confruntă Universitatea, implicate în secțiunea precedentă, este lipsa de vizibilitate națională și internațională a activității sale de cercetare. Acest lucru a ieșit în prim-plan la nivel național în timpul dezvoltării Planului național de cercetare, știință și tehnologie din Botswana, care a îndurat Universitatea față de alți furnizori naționali de cercetare. În timp ce volumul său de cercetare voluminos nu a fost comparabil cu niciunul, lipsa impactului sau vizibilității sale în sistemele naționale de inovare a fost departe, în lumina faptului că a fost susținută din fonduri publice (Guvernul Botswana, 2005). În același timp, raportul nu a putut găsi nicio prezență respectabilă a Universității în peisajul cercetării internaționale, evaluată folosind indicatori ai punctelor forte ale cercetării reflectate de colegi, de exemplu, indici de citare. Prin urmare, Universitatea răspunde acum acestei - provocări prin dezvoltarea IR de mai sus, ca

parte a activității sale de publicare și a unei politici de publicare pentru a sprijini aceste eforturi.

Figure 4. The University of Botswana Institutional Repository (IR) Prototype Page



Scopul general al politicii va fi crearea unui context în care comunicările și publicațiile academice ale Universității din Botswana să poată fi îmbunătățite la toate nivelurile, național, regional și internațional. Deși recunoaște diferitele canale de diseminare a cercetării, Universitatea are propriile reviste pe care politica le oferă pentru dezvoltarea lor ulterioară, care va include digital pentru -matting și accesat online. De asemenea, se preconizează că trimiterea manuscriselor, recenziilor și a altor procese de publicare cu privire la reviste vor fi în cele din urmă online, ca parte a îmbrățișării bursei digitale la care lucrează deja un grup de lucru (Figura 5).

- ***Managementul calității:*** imperativele încurajării și dezvoltării calității în -cercetare pentru a inspira încrederea publicului în rezultatele cercetării și asigurarea că fondurile sunt investite în investigații de cea mai înaltă calitate nu mai sunt o chestiune de alegere. În timp ce planificarea strategică a cercetării oferă un cadru pentru managementul cercetării , sistemul de management al cercetării evidențiat mai sus are nevoie de aranjamente practice pe teren, care sunt ghidate de anumite așteptări ca parte a -managementului calității. De aici s-a dezvoltat un cadru care prevede -asigurarea calității cercetării prin structurile care vor gestiona fluxul de lucru în sistem.

Cadrul urmărește să încurajeze dezvoltarea și susținerea cercetării de înaltă calitate prin promovarea și asigurarea următoarelor elemente de bază:

- Conducerea și managementul cercetării.
- Alocarea clară a responsabilităților și -supravegherea cercetării.
- Procese transparente de luare a deciziilor.
- Dezvoltarea și aderarea la stabilirea criteriilor și standardelor de calitate.
- Evaluări și proceduri de calitate clar stabilite.

- Aranjamente de monitorizare și evaluare clar stabilite.

Figure 5. Examples of University of Botswana journals being considered for digital formatting as part of further development in digital information management



- Măsurarea și recompensa pentru succesul cercetării.
- Sprijin de cercetare care include - amplasarea adecvată a resurselor.

Este de așteptat ca structurile care sunt înființate să asigure pietrele de temelie de mai sus și să joace un rol major în RMS atunci când acesta va fi pus în sfârșit. Cadrul de calitate este susținut de Strategia de calitate a Universității din Botswana, de cercetare și de alte politici, precum și de legile naționale și internaționale care prevăd o desfășurare sănătoasă și sigură a cercetării etice.

Dar cele mai mari provocări

În timp ce digitalizarea proceselor de cercetare și de gestionare a rezultatelor va aborda diverse provocări evidențiate mai sus, există încă provocări suplimentare generate de mediul digital și de tehnologiile de sprijin care sunt în continuă evoluție. Potențialul și beneficiile oferite de digitalizare pot fi realizate dacă sunt dezvoltate capabilități pentru a aborda în mod continuu următoarele:

Interfețe: Sistemele evidențiate de management al proiectelor de cercetare aflate în curs de dezvoltare sau în curs de finanțare vor necesita interfața cu personalul și sistemele financiare pentru actualizări automate ale cheltuielilor proiectului și ale stării de angajare a personalului. Vor fi necesare interfețe similare pentru conectarea cu depozitul instituțional pentru actualizarea rezultatelor cercetării la finalizarea proiectelor și a acordurilor de performanță online PMS pentru verificarea rezultatelor cercetării raportate pentru recompense.

Duratele de viață și migrarea bazelor de date: durata de viață și migrarea bazelor de date de informații create cu sisteme digitalizate vor rămâne o provocare constantă pe măsură ce tehnologia se schimbă și necesită capacitate și capacitate „internă” de ajustare și dezvoltare, după cum este necesar.

Viteza schimbărilor tehnologice : Dinamismul dezvoltării tehnologice poate face ca - tehnologia/sistemele nou și costisitoare achiziționate să fie absolute înainte de a obține beneficii pe deplin și necesită o dezvoltare ulterioară și rapidă pentru conservare.

utilizare continuată. Acest lucru poate fi costisitor pentru instituțiile/organizațiile cu resurse reduse, cum ar fi UB, și acest lucru trebuie luat în considerare în dezvoltarea și îmbrățișarea pe deplin a burselor digitale.

Platforme + Aplicații + Surse deschise ? Întrebarea privind platformele și aplicațiile de utilizat în tehnologiile informaționale digitale apare din ce în ce mai mult pe măsură ce sunt disponibile mai multe opțiuni. Implicația costurilor sistemelor proprietare și aplicațiilor software a condus la mai multe eforturi dedicate surselor deschise care permit aplicarea mai ieftină a tehnologiei . Totuși, acest lucru necesită auto-susținere în dezvoltarea și personalizarea ulterioară pentru a permite utilizarea după cum este necesar, de unde necesitatea de a investi în resurse umane adecvate. Dinamismul evidențiat al -inovațiilor tehnologice este contestat și mai mult de dezvoltarea burselor digitale, care susțin din ce în ce mai mult accesul deschis la informațiile academice, asigurând în același timp protecția proprietății intelectuale care este, de asemenea, comercializată. Subliniind încă o dată nevoia de resurse umane adecvate.

Resurse umane: Provocarea majoră în dezvoltarea tehnologică rămâne componenta umană care conduce atât inovarea , cât și aplicarea acesteia. Aspectele de dezvoltare tindeau să fie extrem de competitive, sistemele devenind absolut rapid și din ce în ce mai scumpe pentru furnizorii cu resurse reduse care închid magazinul, ceea ce duce la dominația companiilor mai mari care produc sisteme/produse proprietare. Cu toate acestea, alternativele care au apărut sub forma sistemelor open source pentru -dezvoltarea continuă „cooperativă" și partajată necesită contribuția utilizatorilor. De aici și necesitatea de a avea resurse umane dezvoltate adecvat pentru a conduce atât dezvoltarea, cât și aplicarea inovațiilor necesare pentru bursa digitală din surse deschise. Prin urmare, universitățile emergente, cum ar fi UB, ar trebui să vizeze maximizarea potențialului surselor deschise punând accent pe dezvoltarea resurselor umane în domeniul TIC, astfel încât aspirația sa de bursă digitală să poată fi îndeplinită.

CONCLUZIE

Aspirațiile de excelență în cercetare au dus la dezvoltarea obiectivelor de cercetare strategică instituțională și a unui cadru politic de sprijin, în conformitate cu misiunea și viziunea Universității din Botswana. Implementarea strategiilor și politicilor a condus la dezvoltarea infrastructurii de cercetare și management al rezultatelor și a -proceselor asociate care au expus provocări care trebuie abordate pentru a promova bursele digitale. Multe dintre provocări sunt legate de utilizarea ridicată a resurselor de către procesele bazate pe hârtie, care par a fi un dezavantaj în era digitală, iar eforturile sunt în curs de a le aborda. Cu toate acestea, diversitatea mare a sistemelor și dinamismul inovațiilor tehnologice ridică provocări suplimentare pentru universitățile emergente cu resurse sărace, cum ar fi UB, și se propune că soluția ar putea fi găsită în produse open source, împreună cu dezvoltarea adecvată a resurselor umane pentru autosusținerea în TIC. Nevoia de capacitate internă este susținută, de asemenea, de provocările generate de evoluția din ce în ce mai mare către accesul deschis la informațiile academice și de nevoia de a proteja proprietatea intelectuală care este, de asemenea, comercializată.

REFERINȚE

Guvernul Botswanei. (2004). *Ghid pentru*

aplicarea permisului de cercetare. Gaborone, Botswana: Imprimantă guvernamentală.

Khama, K., & Team, UBIR (2007). *O propunere pentru un depozit instituțional (IR) pentru Universitatea din Botswana.* Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Mogwai, N. (2007). *Specificații privind cerințele sistemului de management al cercetării pentru Oficiul de Cercetare și Dezvoltare.* Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Sekhwela, MBM (2006, martie). Managementul calității cercetării. *Buletinul LONAKA* (p. 55-69). Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Universitatea din Botswana. (2002). *Politica de cercetare și dezvoltare.* Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Universitatea din Botswana. (2003). *Politica de management al calității academice* . Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Universitatea din Botswana. (2004). *Politica privind etică și conduită etică în cercetare.* Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Universitatea din Botswana. (2004). *Politica privind proprietatea intelectuală.* Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Universitatea din Botswana. (2004). *Modelarea viitorului nostru: prioritățile și acțiunile strategice ale UB până în 2009 și mai departe.* Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Universitatea din Botswana. (2008). *Manualul Sistemului de Management al Performanței (PMS).* Gaborone, Botswana: Universitatea din Botswana.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE), Volumul 2, Numărul 1, editat de Elena Druica și Ionica Oncioiu, pp. 48-60, copyright 2011 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 62
Recrutarea, selectarea și motivarea resurselor umane:
aplicații de analiză metodologică și studii de caz

Konstantinos C. Zapounidis
Universitatea Aristotel din Salonic, Grecia

Glykeria Kalfakakou
Universitatea Aristotel din Salonic, Grecia

ABSTRACT

Scopul acestei lucrări este de a analiza practicile adaptate de diferite întreprinderi în ceea ce privește motivația personalului și abordările resurselor umane pentru a le crește productivitatea și rentabilitatea, examinând în același timp metodologia de recrutare și selecție a resurselor umane utilizată de diferite tipuri de întreprinderi, care nu pot exista fără forță de muncă umană. Obiectivul acestei lucrări este de a analiza metodele și instrumentele utilizate de mai multe întreprinderi în motivare și în recrutarea și selecția resurselor umane. În ceea ce privește motivația, scopul de bază al procesului adaptat a fost acela de a defini dacă fiecare întreprindere a fost mai aproape de modelul de management participant sau directiv. În special în procesul de recrutare și selecție, IT-ul ar putea adăuga o valoare importantă, deoarece procesele IT adaptate ar putea duce la rezultate transparente mai rapide și de succes. Profesioniștii IT ar putea organiza aceste procese pentru fiecare întreprindere pentru a deveni proceduri standard, formulate și chiar mai acreditate, care să conducă la recrutarea și selectarea cu succes a rezultatelor.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch062

INTRODUCERE

Mediul în care operează întreprinderile este extrem de competitiv și, pentru a supraviețui, acestea trebuie să reacționeze la noile circumstanțe, inclusiv globalizarea, noile tehnologii, inovația și prăbușirea barierelor economice. Mai mult, productivitatea scăzută este o problemă comună cu care se confruntă un număr tot mai mare de organizații din întreaga lume. Atunci când într-o întreprindere productivitatea nu este capabilă să țină pasul cu creșterea costului muncii, atunci eficiența, dar și existența întreprinderii sunt amenințate în mod important.

Cerința fiecărei întreprinderi este competitivitatea , productivitatea, calitatea și în cele din urmă eficiența. Obiectivul acestei lucrări este de a analiza metodele și instrumentele utilizate de mai multe întreprinderi în recrutarea și selecția resurselor umane, ținând cont de cerințele menționate mai sus (Vaxevanidou, 2008; Chitiris, 2001) și, mai mult, de a examina metodele de motivare utilizate de acestea.

Pentru acest domeniu important este rolul pe care îl asigură resursele umane recrutate. Resursele umane , în domeniul organizațiilor și întreprinderilor sau al capitalului uman, în domeniul societății în general, sunt considerate ca pivot de bază al dezvoltării și, în timp ce până acum erau definite inductiv, se prezintă un timp care trebuie evaluat în cunoștințe (nou și diseminarea existente) și competențe (educație și formare).

Resursele umane sunt singurul factor care ar putea activa și dezvolta toate elementele de producție, pentru ca o întreprindere să funcționeze și să își îndeplinească cu succes toate obiectivele. Întreprinderile mari și de succes sunt formate din capitalul uman, în timp ce întreprinderile eșuează sau sunt slab eficiente, deoarece angajatorii nu pot sau nu sunt dispuși să participe la realizarea obiectivelor.

Mașinile, calculatoarele, instalațiile și restul factorilor de producție, nu gândesc, învață, încearcă și bineînțeles nu își stabilesc obiective pentru a decide ce și cum să performeze. În plus, nu sunt motivați, nu acționează colectiv și nu au așteptări și nevoi de îndeplinit. Toate acestea caracterizează natura și acțiunea umană (Chitiris, 2001).

Calitatea Resurselor Umane este caracterizată , fără îndoială, ca prioritate primordială pentru o „economie competitivă" și pentru o dezvoltare socială echilibrată. Această recunoaștere este reprezentată la nivel operațional, prin căutarea și adaptarea metodelor utilizate pentru evaluarea valorii investițiilor și pentru educarea și formarea mecanismelor de producție.

În ceea ce privește motivația, întrebarea care derivă este care sunt motivele productivității scăzute. O serie de directori indică drept motiv pentru productivitatea scăzută scăderea motivelor personale și minimizarea „dorinței de muncă". Mai mult, declinul devotamentului față de organizație în corelație cu slăbirea angajamentului acestora față de legile etice pentru muncă este un alt factor important. Explicația menționată mai sus a fost contestată în mod repetat de experții în managementul resurselor umane, pe baza unui număr important de rezultate. Conform acestor rezultate, se dovedește că, de regulă, o ființă umană individuală „dorește" să muncească, „dorește" să fie productivă și să contribuie la dezvoltarea organizației. Susținătorii așa-numitei „școli de motivație" susțin că, dacă productivitatea angajaților este inadecvată, managementul nu a reușit să aplice în mod corect concluziile științei moderne legate de atitudinile mediului de lucru. Rivali ca cei menționati mai sus conduc la concluzia că este dificil de definit care este răspunsul „adevărat" pentru productivitate scăzută. Pentru a reuși un răspuns comun acceptat, ar trebui luați în considerare o serie de parametri ca posibilitatea ca experții în motivație și cadrele universitare să greșească și opțiunea ca indivizii să nu fie dispuși să lucreze sau să fie

obligați să lucreze și din acest motiv să nu funcționeze într-un mod eficient.

Este ușor de perceput cât de important este Managementul Resurselor Umane atunci când este aplicat în mod corect, pentru ca o întreprindere să dobândească, să păstreze și să dezvolte angajatori capabili, care își vor îndeplini rolul eficient și cu succes . Indicativ, acțiunile pe care le include Managementul Resurselor Umane sunt (Chitiris, 2001):

- Planificarea resurselor umane
- Analiza postului
- Recrutarea si selectia hu. capabili resurse umane
- Educație și formare
- Evaluarea eficienței angajatorilor
- Angajatorii; salariile
- Protecția angajatorilor
- Negocierea relatiilor de munca

Acțiunile menționate mai sus sunt interdependente și interdependente într-o asemenea măsură încât executarea cu succes sau neexecutarea uneia le influențează pe celelalte. Este evident că planificarea la timp și rațională a resurselor umane influențează eficiența acțiunilor de recrutare, selecție și educare, în timp ce ineficiența sistemului influențează planificarea resurselor umane.

Pentru a evidenția interrelația dintre acțiunile de resurse umane, este deliberat să le considerăm subsisteme ale sistemului de management al resurselor umane. Fiecare transformare a unuia dintre subsistemele menționate anterior (sau a elementelor acestora) influențează funcționarea și eficiența întregului sistem. Managementul Resurselor Umane, considerat ca un sistem deschis, acceptă intrări (resurse umane) și este influențat de factori și limitări ale mediului extern de afaceri . Adaptarea proceselor adecvate urmărește realizarea unor output-obiective specifice, precum performanța calitativă și cantitativă a angajatorilor, condițiile pozitive de muncă, gradul de motivare ridicat (Werther, 1996).

După cum se poate concluziona, Managementul Resurselor Umane este un proiect dur, multisectorial, care necesită cunoștințe și artă de către toți cei implicați în indivizi (Manageri de Resurse Umane sau nu) (Chitiris, 2001).

Factorii de bază pentru funcționarea de succes și eficientă a unei întreprinderi sau organizații constituie recrutarea și selecția directorilor și lucrătorilor ideali pentru orice nivel de ierarhie. Prin urmare, scopul de bază este ca toate etapele să poată fi înțelese pentru a fi realizată o selecție obiectivă și eficientă a anumitor candidat pentru postul vacant.

Este esențial ca calificările și experiența de care o întreprindere le cere să fie determinate cu precizie, înainte ca întreprinderea să înceapă să caute candidatul potrivit pentru postul vacant . Acest lucru poate fi realizat prin descrierea meticuloasă a postului și definirea amănunțită a specificației candidatului (Chitiris, 2001; Hindle, 2001). Fișa postului este utilă ca hartă și ca busolă asupra direcției pe care fiecare angajat este obligat să o aibă pentru realizarea lucrării. Descrie în fiecare detaliu tot conținutul și amploarea lucrării pe care ar trebui să le execute de către titularul postului (Vaxevanidou, 2008). Specificația candidatului sau specificația personalului , așa cum este adesea numită rezumat al cunoștințelor, abilităților și caracteristicilor personale necesare postului pentru a îndeplini postul la un standard acceptabil de performanță (Cole, 1999).

Următorul pas este atragerea/căutarea forței de muncă umană, așa cum se numește procesul de invitare a unor persoane potrivite în ceea ce privește cunoștințele, experiența și aptitudinile lor, astfel încât să corespundă jobului cerut (Leigh, 2001). Există două metode de bază de căutare a candidaților ideali pentru acoperirea posturilor vacante: 1) Atragerea/Căutarea internă cu exploatarea și modernizarea personalului existent și 2) Atragerea/Căutarea externă prin

mediul extern al companiei. Ambele surse de atragere/Căutare au avantaje și dezavantaje; astfel, combinarea lor ajută întreprinderile să rămână competitive într-un mediu rapid modificat.

Observarea unei baze de date electronice cu caracteristicile angajaților, notificarea postului vacant prin tabelul de declarații al companiei sau publicațiile companiei, sistemul intern de promovare, referințele lucrătorilor și, în final, recrutarea foștilor lucrători ai foștilor candidați constituie procesul intern de căutare. Sursele externe de atragere sunt diverse și diferă în ceea ce privește costul și eficacitatea. Cele mai obișnuite sunt următoarele : contactul cu Birourile de Interconexiune ale Universităților și Colegiilor Politehnice din țară, contactul cu facultățile tehnice și profesionale de specializare, comunicarea cu Organismele de Angajare a Forței de Muncă și agențiile locale de șomaj, interacțiunea cu agențiile private, colaborarea cu firmele prestatoare de servicii și selecția cu directori ai întreprinderilor relevante, se procedează la comunicarea cu directorii din cadrul întreprinderilor relevante. transcrierea directorilor de la întreprinderile competitive corespunzătoare ale filialei (Vaxevanidou, 2008; Chitiris, 2001; Hindle, 2001).

Apoi urmează procesul de selecție. În funcție de cerințele fiecărui post vacant, se utilizează o combinație practică de metode de examinare - pași, astfel încât să apară toate informațiile esențiale pentru fiecare candidat. În fiecare dintre acești pași este posibil ca candidatul să fie respins; descrierea analitică a acestor pași este: În primul rând, responsabilul (intervievatorul) examinează CV-urile și cererile de angajare (- scrisori de companie) pe care candidații le-au trimis și le împarte în trei grupe astfel: foarte potrivit - trebuie intervievat, destul de potrivit - chemați la interviu dacă nu sunt suficiente numere din categoria anterioară, sau trimiteți scrisoare de deținere, nepotriviți, trimiteți scrisoare de cerere pentru refuz, interesul de a le trimite 1999). Dacă există un număr de candidați foarte potriviți, atunci poate fi necesar să existe un „prim” interviu de scurtă durată, având ca scop reducerea candidaților potriviți care vor trece de la interviul de selecție „principal” într-un număr acceptabil (Chitiris, 2001).

Următorul pas este a doua fază a procesului de selecție, interviul, care este cea mai comună tehnică folosită în scopuri de selecție. Este foarte important să fii pregătit corespunzător înainte de un interviu. Acesta îi permite intervievatorului să se simtă încrezător în el însuși cu privire la rolul său cheie în proces și îi permite să exploateze la maximum informațiile furnizate de candidat. De asemenea, ajută la minimizarea stânjenii cauzate de întreruperile constante, cazare inadecvată și alte dificultăți practice.

Chestionarea joacă un rol vital într-un interviu de selecție, deoarece este mijlocul principal; care informații sunt obținute de la candidat la momentul respectiv. Întrebările au fost clasificate în mai multe moduri diferite, totuși este suficient să se facă distincția între întrebările închise, care necesită un răspuns specific sau un răspuns Da/Nu și întrebările deschise care necesită ca o persoană să reflecteze sau să detalieze asupra unui anumit punct în felul său. Întrebările deschise încep invariabil cu ce? Cum? Sau de ce? Este obișnuit să puneți întrebări închise pentru a verifica informațiile pe care candidatul le-a furnizat deja parțial în formularul de candidatură și pentru a redirecționa interviul dacă candidatul vorbește prea mult și/sau iese din punct de vedere. Întrebările deschise tind să fie folosite odată ce interviul a început, cu scopul de a determina candidatul să-și demonstreze cunoștințele și aptitudinile pentru interviu (Cole, 1999). Întrebările deschise sunt probabil mai utile în interviu, deoarece permit intervievatorului să observe dexteritățile de comunicare ale candidatului (Hindle, 2001).

Există trei metode de desfășurare a unui interviu : unul la unu, o situație de doi la unu și interviurile cu panel. Prin interviurile grupului se

asigură corectitudinea procedurilor, deoarece mai mulți intervievatori evaluează candidații și, în final, sunt de acord cu privire la adecvarea candidatului. Din cercetări s-a constatat că este nevoie de relativ puțin timp pentru ca intervievatorii să ajungă la un consens asupra candidaților potriviți. Ceea ce este critic pentru eficacitatea interviului de acest tip este buna colaborare și coordonarea examinatorilor. Există însă câteva dezavantaje – candidatului îi va fi greu să se simtă în largul său într-o atmosferă atât de formală; individul; membrii panelului pot fi mai îngrijorați să fie îndemnați pentru întrebările lor decât să fie preocupați să asculte ceea ce spune candidatul (Cole, 1999; Roth, 1992).

Există trei tipuri de bază de interviu; cel standardizat unde se aplică reguli concrete pentru toți candidații fără excepție, cel structurat în care este urmată structura predeterminată, dar nu neapărat comună pentru toți candidații , și interviul „liber", sub forma unui dialog liber între intervievator și candidat.

Pe langa interviu, candidatul poate trece simultan de la diverse probe, in functie de natura si cerintele postului vacant. Funcția de bază a testelor este măsurarea dexterității și a comportamentului candidatului în diferite cazuri și în condiții speciale (Vaxevanidou, 2008). Testele pot fi împărțite în mai multe moduri; cu toate acestea, cel mai acceptabil mod de clasificare este în două mari categorii; testele de realizare și testele de personalitate. Cu testele de realizare se poate măsura eventuala cea mai mare performanță a candidatului, în timp ce cu testele de personalitate pot fi examinate principalele caracteristici ale personalității acestuia.

Centrele de evaluare reprezintă o modalitate alternativă de selecție în care candidații pentru posturile vacante cu nota mare sunt supuși unui număr de întrebări și exerciții. Procesele, care sunt aplicate, vizează evaluarea competențelor candidaților cu privire la sectoare importante de activitate profesională. Din cercetări se constată că centrele de evaluare, ca metodă de selecție, dau rezultate fiabile și valide. Dezavantajul acestei metode este costul ridicat și procesul consumatoare de timp.

Este esențial ca, după fiecare interviu, cu privire la candidații evaluați potriviți, să se facă o confirmare a informațiilor pe care le oferă în CV-ul lor sau în timpul interviului, în condițiile autorizației semnate.

În ceea ce privește decizia de selecție, există două metode; subiectivul, care se bazează pe evaluarea personală și obiectivul , care se bazează pe rezultatele unei analize statistice (Chitiris, 2001).

În plus, pentru anumite locuri de muncă este vital ca noul angajat să efectueze examinări medicale , fie pentru că există o relație relevantă cu punerea în aplicare a muncii sale, fie pentru a exclude posibilitatea transmiterii unor boli periculoase la locul de muncă. În orice caz, sănătatea fizică a candidatului ar trebui controlată după ce a oferit postul.

Recrutarea în curs oferă companiei posibilitatea de a examina în practică noul angajat, de a-și găsi aptitudinile și de a se asigura că posedă capacitatea de a îndeplini postul solicitat. Această metodă este aplicată pentru o perioadă de timp (unul sau doi ani) în principal de către cele mai multe bănci și cele mai mari organizații.

În sfârșit, integrarea angajatului este ultimul și cel mai important pas, pe care companiile îl -neglijează de obicei, deoarece între sfârșitul și începutul procesului de selecție angajatul își asumă noul rol (Leigh, 2001). Integrarea noilor angajați în companie constituie una dintre funcțiile principale ale Managementului Personalului, întrucât are un rol esențial, nu doar pentru performanța angajaților, ci și pentru șederea îndelungată a acestora în companie.

Conducerea unei companii sau a unei întreprinderi și atingerea obiectivelor acesteia necesită cooperarea resurselor umane. Acțiunile administrative se caracterizează prin eforturile de motivare a forței de muncă și de a echivala

obiectivele companiei cu obiectivele lucrătorilor. Prezența unui lucrător în proiectul unei companii nu contribuie la promovarea obiectivelor companiei. Contribuția poate fi pozitivă sau negativă, în funcție de asemănarea obiectivelor.

Fiecare membru al echipei de proiect este considerat practic un element pasiv care ar putea fi motivat, ar putea produce, dar nu ar putea lua inițiative. Astfel, activarea forței de muncă pentru a produce este linia de bază a oricărui efort managerial. Două sunt considerate probleme de bază care preocupă ierarhia administrativă a unei companii:

1. Constatarea nivelului că angajații ar putea susține eficiența sau ar putea crește eficiența în corelație cu îndeplinirea obiectivelor generale.
2. Care sunt motivele legate de eficiența angajaților, la ce nivel acestea sunt legate de productivitatea muncii și în ce măsură ar putea fi adaptat un sistem de motivare, pentru a sprijini motivarea efectivă a resurselor umane către o direcție prestabilită.

METODĂ

Participanții

Scopul abordării adaptate nu a fost de a compara organizații cu caracteristici similare, ci organizații din domenii diferite care ar putea fi activate în aceeași industrie (în special în industria construcțiilor). Motivul unei astfel de selecții a fost faptul că tipul serviciilor oferite afectează într-o măsură importantă procesul de recrutare și selecție și, în plus, politica de motivare și nivelul de participare a angajaților.

două grupuri de organizații investigate ; unul pentru a examina recrutarea și selecția și unul pentru a examina motivația.

Selectarea organizațiilor care au format eșantionul pentru distribuirea chestionarelor sa bazat pe scopul de a acoperi următoarele 4 axe:

1. Caracteristici locale
2. Industria constructiilor.
3. Sectorul privat și public.
4. Word gamă largă de întreprinderi locale.

Eșantionul de eșantion de selecție și recrutare a resurselor umane a fost format din următoarele întreprinderi:

- O Societe Anonyme a sectorului public, cu 278 de angajatori. Managerul de Resurse Umane și responsabilul cu probleme administrative a răspuns la chestionar, în timp ce mai multe detalii despre organizație nu sunt făcute publice din cauza solicitării lor.
- O companie importantă de construcții tehnice , a activat și construind proiecte importante în toată Grecia și în străinătate, fie singură, fie conglomerându-se cu alte companii din sector. Are 100 de angajatori, în timp ce acest număr ar putea fi mărit în funcție de numărul de proiecte întreprinse. Mai multe detalii despre organizație nu sunt făcute publice din cauza solicitării acestora.
- A treia companie a fost o agenție de dezvoltare locală. Activitățile sale sunt prescrise de filozofia europeană mai largă, pentru o descentralizare mai esențială, cu - contribuție activă la planificarea și - gestionarea resurselor de dezvoltare, prin coordonarea tuturor autorităților instituționale locale. Detectarea, cercetarea, promovarea, susținerea și realizarea propunerilor integrate de creștere se realizează prin exploatarea productivă a programelor naționale și europene de sprijin financiar și dezvoltare. Are 32 de angajatori, în funcție de numărul de proiecte întreprinse.
- O companie mijlocie din sectorul produselor zaharoase. 50% din producția sa este vândută în Grecia, în timp ce restul 50% în străinătate. Are 40 de angajatori. Mai multe detalii despre organizație nu sunt făcute

publice din cauza solicitării acestora.

- O sucursală locală a unei bănci private (înființată în 1982). Are 10 angajatori iar răspunsurile au fost date de al 2 -lea manager.

Eșantionul Eșantionului de Motivație a Resurselor Umane a fost format din următoarele întreprinderi: O companie tehnică care construiește proiecte private (Organizația nr.1). Compania este activată în principal în sectorul construcțiilor de construcții, acoperind eliberarea autorizațiilor de construire și construirea de clădiri în proprietate privată (fie ca constructori-proiectează și construiesc, fie ca dezvoltatori-proiectează, construiesc și vinde). Compania are zece persoane și funcționează de peste douăzeci de ani. Selecția acestei firme s-a bazat pe faptul că reflectă exemplul tipic de companie mică cu doi proprietari (ingineri cu relație orizontală). Firma este considerată de dimensiune medie, la nivel local.

O importantă companie tehnică de operațiuni generale de construcții (Organizația nr. 2), care angajează peste patruzeci de persoane. Compania produce lucrări publice și private la nivel național. Mai mult, detin spatii de productie de beton, pentru proiecte interne si externe, companiei.

O fabrică (Organizația nr. 3) care produce beton gata de utilizare (ultima din sectorul industriei construcțiilor). Compania are zece persoane și funcționează de peste douăzeci de ani.

O companie participativă care produce, standardizează și comercializează pe scară largă produse agricole locale (Organizația nr. 4). Constituie o companie pilot de pionierat la nivel național, exportând produse pe piețe importante, precum Uniunea Europeană și Rusia. Compania are patruzeci până la cincizeci de persoane, în funcție de nivelul de producție.

Ca eșantion tipic din sectorul privat, a fost selectată filiala locală a unei importante bănci grecești (Organizația nr. 5), având cincisprezece angajați.

Filiala locală a unei organizații din sectorul public (Organizația nr. 6). Pentru această organizație specifică, trebuie menționat că directorul responsabil cu răspunsul la chestionar nu a putut răspunde la toate întrebările , întrucât unele dintre ele nu puteau fi aplicate în sectorul public. La aceste întrebări a răspuns un expert din sectorul privat, de aceeași disciplină profesională ca și respondentul.

MATERIALE ȘI PROCEDURĂ

În ceea ce privește recrutarea și selecția au fost realizate trei tipuri de chestionare (tip închis gradat, tip închis cu două alternative, tip deschis). Chestionarele au fost realizate pentru scopul acestei lucrări și au fost utilizate pentru prima dată în cadrul acestei lucrări.

În ceea ce privește motivația, chestionarul s-a bazat pe munca de cercetare a dr. ES Stanton (1982), profesor de management la Business Administration School din St. John University-New York. Primele treizeci de întrebări au fost adaptate la nivel local, iar chestionarul a fost îmbogățit cu încă paisprezece întrebări. Fiecare întrebare-propunere este notată de la unu la patru în funcție de subiect. Răspunsurile posibile la aceste întrebări au fost: total de acord, în general de acord, în general dezacord și total dezacord. În final se adaugă notele, ducând la o posibilă gamă de notă totală între 44 și 176. Răspunsurile au fost cântărite în felul în care cea mai mică nota totală rezultă la adaptarea modelului de management directiv, în timp ce nota cea mai mare rezultă la adaptarea modelului de management participativ, de către organizațiile examinate. Toate întreprinderile examinate aveau sediul în același mediu local (Pieria, Grecia) și li s-a adresat un chestionar predefinit de tip închis.

Procedură

Finalizarea a constat din următorii pași:

1. Alcătuirea chestionarului
2. Distribuirea chestionarelor către directorii responsabili cu managementul resurselor umane și relațiile de muncă.
3. Asigurarea timpului pentru ca chestionarele să fie studiate și analizate.
4. Întâlniri la fața locului și interviuri predefinite pentru posibile specificații.
5. Colectarea chestionarelor.

REZULTATE

Analiza de selecție și recrutare a resurselor umane

Chestionarul de tip închis gradat a oferit patru răspunsuri la scară posibile diferite: Întotdeauna-Adesea- Uneori-Niciodată. În ceea ce privește cele 25 de întrebări ale chestionarului de tip închis gradat, acestea au fost împărțite în 4 categorii: în primul rând întrebările care au afișat „identificare absolută" a răspunsurilor; toate companiile au răspuns „Întotdeauna" sau „Niciodată", în al doilea rând la întrebările care au afișat „identificare" unde companiile au răspuns „Întotdeauna-Adesea" sau „Uneori-Niciodată", în al treilea rând la întrebările care au afișat „dispersie mare"; în această categorie au apărut simultan răspunsurile „Întotdeauna" și „Niciodată" (posibil să apară și răspunsurile intermediare) și în final întrebările care au afișat „mică dispersie" cu răspunsurile „Adesea" - „Uneori" - „Întotdeauna" sau „Adesea" - „Uneori" - „Niciodată". Gruparea după cum s-a menționat mai sus a condus la următoarele rezultate: 12% dintre răspunsuri au afișat „identificare absolută" și „identificare", în timp ce 32% dintre răspunsuri au afișat „dispersie mare". Cel mai mare procent de vârstă a răspunsurilor a arătat „dispersie mică", care este de 44%.

În ceea ce privește Chestionarul de tip închis cu două variante alternative, cele 12 întrebări au fost grupate în 2 categorii: în întrebările cu două variante alternative ca răspuns și în întrebările cu opțiunea suplimentară „Combinare " a răspunsurilor menționate mai sus, întrucât unele dintre firmele investigate nu au putut da drept răspuns una dintre cele două alternative excluzând cealaltă.

Întrebările chestionarului de tip deschis nu au putut fi grupate în niciun fel; astfel răspunsul său este analizat mai jos.

Chestionar gradat de tip închis

Răspunsurile oferite de companiile/organizațiile investigate în chestionarul gradat de tip închis sunt prezentate conform grupării menționate anterior; identificarea și dispersarea răspunsurilor.

Identificarea absolută a fost evidențiată în faptul că, pentru fiecare întreprindere, direcția generală este întotdeauna responsabilă de procesul de selecție; în timp ce interviurile au loc întotdeauna în sediul întreprinderii.

Identificarea a fost prezentată prin faptul că recrutarea candidaților anterior respinși este uneori necesară din cauza specializării

Figure 1. Graded questionnaire - Grouping of answers based on identification-dispersion factor

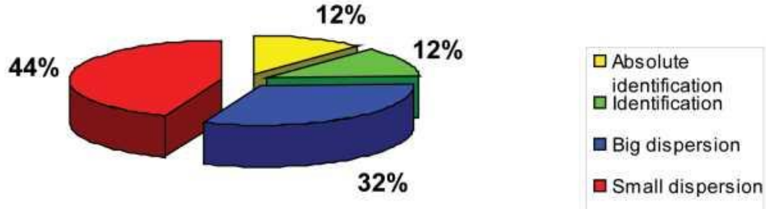
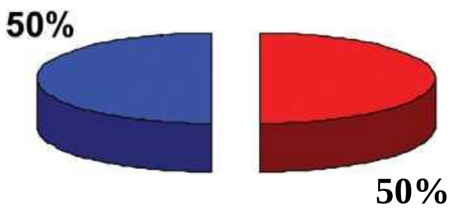


Figure 2. Two alternatives questionnaire - Grouping of answers based on combination or selection one of the answers



□ Întrebări cu combinație

□ Întrebări care răspund la una dintre alternative

tipul serviciilor (agenție de dezvoltare locală și companie din sectorul public).

În ceea ce privește dispersia mare, în trei companii, responsabilitatea procesului de selecție nu este preluată de Departamentul Management Resurse Umane. Acest lucru era de așteptat pentru cei doi (industria alimentară, agenție de dezvoltare locală), întrucât nu au un astfel de Departament. Departamentul de Management Resurse Umane decide întotdeauna pentru selecție numai în cadrul companiei din sectorul public, unde decizia de selecție aparține în mod egal acestui departament; poate din cauza dimensiunii enorme a resurselor umane pe care le recrutează. Relativ la baza de date disponibilă, se observă o mare diseminare între răspunsuri. După cum se mai observă, firmele cu forță de muncă limitată nu dețin o bază de date cu caracteristicile fiecărui angajat sau o dețin ocazional; în timp ce companiile cu forță de muncă atentă fac asta, întotdeauna sau des. O excepție a eșantionului o constituie agenția de dezvoltare locală, care, în ciuda numărului limitat de personal, deține întotdeauna o bază de date, din cauza tipului specializat de servicii și a ofertei limitate de muncă la nivel local.

În ceea ce privește dispersia redusă, recrutarea internă a forței de muncă este preferată de companiile care alocă un număr mare de resurse umane, comparativ cu recrutarea externă - (companie tehnică și companie din sectorul public). Atunci când personalul este vast, există posibilitatea alocarii diferitelor responsabilități unor persoane din diferite sectoare, în funcție de cerințele fiecărei poziții și de experiența pe care aceștia au dobândit-o pe parcursul experienței profesionale în companie. Acest lucru este puțin mai dificil de realizat de o companie de dimensiuni mici, care preferă atracția exterioară a forței de muncă umane. Cu toate acestea, majoritatea companiilor oferă adesea posibilitatea de a recruta candidați din alte țări - membre ale Uniunii Europene. Motivul este dimensiunea internațională a metodologiei utilizate și utilizarea limbii engleze care este necesară pentru managementul multor proiecte, precum și utilizarea personalului standardizat. Doar două companii exclud această posibilitate (bancă și industria alimentară). Pentru majoritatea companiilor, foștii angajați ai unei companii nu sunt niciodată recrutați din nou. Firmele care sunt excluse au o mulțime de proiecte pe bază de contract (agenție de dezvoltare locală, firmă tehnică), așa că este foarte probabil ca un fost angajat cu experiență în acel domeniu specific să fie recrutat. În restul companiilor angajarea este dependentă, ceea ce înseamnă că angajatul demisionează fie cu voință, fie este concediat pentru că angajatorul său nu este mulțumit de performanța sa.

Identificarea generală poate fi observată cu ușurință în răspunsurile agenției de dezvoltare locală, companiei din sectorul public și companiei tehnice. Se poate constata că caracteristica comună, pe care o au cele trei firme, este formalitatea care le deosebește în ceea ce privește subiectele practic, dar în același timp foarte importante ale procesului de selecție. De asemenea, este remarcabilă recrutarea foștilor angajați de către aceste companii; o explicație rezonabilă pentru aceasta constituie munca de specialitate în aceste companii care necesită

calificări specifice. În sfârșit, o identificare evidentă în răspunsurile negative ale companiei din industria alimentară și ale băncii se observă în egală măsură din cauza muncii standardizate care se are în vedere la recrutarea personalului.

Chestionar de tip închis cu două opțiuni alternative

Concluzia la care oricine poate ajunge cu ușurință este că majoritatea întrebărilor - propuneri care au necesitat adăugarea răspunsului „Combinație" au vizat calificările pe care ar trebui să le posede candidatul ideal pentru a fi recrutat de companie; astfel de calificări sunt, de exemplu, experiența, specializarea, caracteristicile cantitative și calitative, abilitățile tehnice și de comunicare. În plus, întrebarea privind preferința bărbaților sau femeilor pentru recrutare a constituit o problemă de interes major.

Întrebările la care s-a răspuns cu cele două variante alternative au vizat cel mai mare procent de vârstă elementele selecției - interviu, ca de exemplu tipul întrebărilor, metoda interviului și testele.

Concluziile despre răspunsurile care au fost date la toate întrebările - propuneri sunt prezentate pe grupe.

În ceea ce privește calificările pe care ar trebui să le aibă candidatul ideal, majoritatea covârșitoare (60%) a companiilor (companie tehnică, companie din industria alimentară și bancă) au considerat că experiența de timp la locul de muncă este mai importantă decât specializarea. Cei 20% (compania din sectorul public) au considerat că specializarea este mai importantă; în timp ce, de asemenea, la același procent (agenția de dezvoltare locală) nu a observat nicio diferență în gradul de importanță dintre cele două calificări și ambele sunt solicitate.

Dexteritățile tehnice depășesc abilitățile de comunicare, potrivit a 40% (companie din sectorul public și companie tehnică), în timp ce doar 20% (bancă) au răspuns contrariul. De asemenea, este de remarcat faptul că cei 40% dintre companii (agenția de dezvoltare locală și - compania alimentară în praf) au răspuns că ambele dexterități sunt la fel de importante; care arată că candidatul este examinat din punct de vedere al aptitudinilor tehnice și de comunicare.

Companiile cu forță de muncă redusă sunt aceste companii care au considerat la fel de importante ambele dexterități. Acestea au inclus abilitățile de comunicare, poate pentru că într-un mediu de lucru restrâns relațiile de lucru adecvate și atmosfera prietenoasă sporesc performanța. Dimpotrivă, în marile întreprinderi se acordă prioritate în dexteritățile tehnice, întrucât de obicei predomină relațiile personale între muncitori.

Un interes deosebit îl prezintă faptul că în cea mai mare parte (60%) (companie tehnică, companie din industria alimentară și bancă), candidații care sunt supracalificați sunt respinși din cauza cerințelor lor economice ridicate pe care probabil le vor solicita. Compania din sectorul public îi recrutează doar pe ei, cu cât mai mulți

Figura 3. Calificări importante

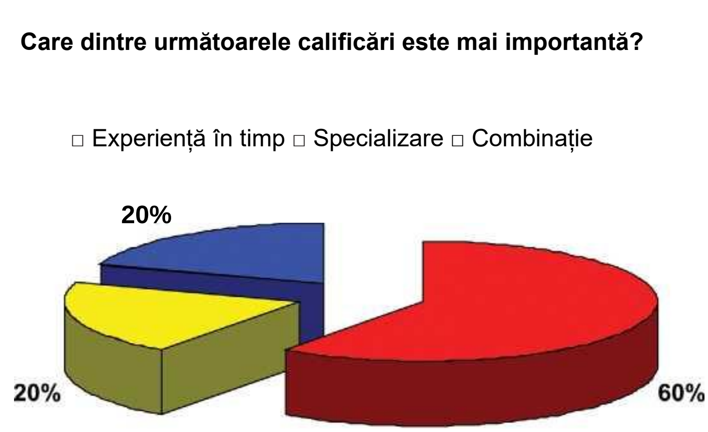


Figura 4. Dexterități importante

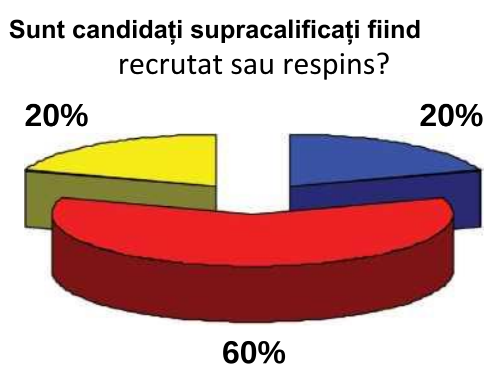


□ Dexterități tehnice
□ Abilități de comunicare
□ Combinație

calificările nu joacă un rol deosebit în salariile sectorului public. Chiar daca influenteaza salariul, bugetul de stat are posibilitatea de a acoperi diferenta. Dacă candidații supracalificați vor fi recrutați de agenția locală de dezvoltare, depinde de fiecare caz de proiect și de serviciile specializate ale acestora.

Un interes deosebit îl prezintă și faptul că, majoritatea companiilor (60%) (companie din sectorul public, companie tehnică și agenție locală de dezvoltare) nu prezintă nicio preferință certă în ceea ce privește recrutarea de bărbați sau femei, în timp ce 40% (companie din industria alimentară și bancă) preferă bărbați. După cum se vede, în companii

Figura 5. Candidați supracalificați



□ Recrutat □ Respins □ Combinație cu forță de muncă mare și pregătirea academică necesară o anumită preferință nu există. Aceasta arată că femeile au fost de acum înainte la fel de acceptate ca și bărbații în sectorul profesional. O explicație rezonabilă pentru preferința bărbaților față de femei de către industria alimentară este poate prezența limitată a femeilor în acest domeniu.

În ceea ce privește subiectele procesului de interviu de selecție, trebuie să se țină cont de următorii factori: Companiile folosesc în cea mai mare parte (60%) (companie tehnică, agenție locală de dezvoltare și companie din industria alimentară) metoda interviului „gratuit", în timp ce un procent mai mic (40%) (companie din sectorul public și bancă) utilizează interviul standardizat. Funcțiile sectorului public sunt, în general, mai standardizate decât sectorul privat. Acest lucru se observă și în bancă din cauza structurii sale organizatorice obligatorii. Toate companiile preferă să facă întrebări „deschise". Toate companiile consideră, de asemenea, testele de personalitate mai importante decât testele de aptitudini de învățare. Dimpotrivă, 80% dintre companii consideră testele de realizare mai importante decât testele de personalitate. O excepție evidentă o constituie banca, deoarece acordă prioritate abilităților comunicaționale contrare dexterităților tehnice.

Există o identificare absolută în toate - răspunsurile între firma tehnică și firma din industria alimentară, în afară de întrebarea care privește preferința bărbaților sau femeilor la locul de muncă. În ceea ce privește partea interviului, identificarea absolută este urmărită în răspunsuri între companiile menționate mai sus și agenția locală de dezvoltare. Este de remarcat faptul că firma din sectorul public manifestă o identificare absolută cu banca pe motivul interviului, în timp ce o excepție este preferința testelor de performanță în locul testelor de personalitate, în timp ce în ceea ce privește alte aspecte există o incoerență totală. În fine, există o relativă armonie între răspunsurile companiei din sectorul public și răspunsurile agenției de dezvoltare locală.

Chestionar de tip deschis

Deşi chestionarul de tip deschis nu este - susceptibil la răspunsuri standardizate, în urma analizei relative s-au ajuns la următoarele concluzii.

În ceea ce priveşte întrebarea dacă companiile au un departament de management al resurselor umane, răspunsurile sunt în principal pozitive. Doar două dintre eşantionul nostru (agenţia de dezvoltare locală şi firma alimentară în praf) nu au un astfel de Departament şi nu consideră nici existenţa acestuia importantă. Aceste companii au o caracteristică comună care este dimensiunea redusă a personalului lor (30-40 de persoane); acest număr nu este suficient pentru a justifica funcţionarea unui astfel de departament. O excepţie o constituie banca, care, în ciuda numărului redus de persoane din personalul său (10 persoane), are un Departament de Management Resurse Umane, din cauza structurii organizatorice obligatorii şi a mărimii totale a personalului la nivel naţional.

Persoanele care realizează interviul sunt în mare parte doi sau trei. Există întotdeauna un - reprezentant al Resurse Umane, dacă există un astfel de Departament sau din administraţia companiei (Directorul sau un CEO), dacă nu există. Există, de asemenea, unul sau doi directori din sectorul corespunzător. În cazul companiei tehnice, interviul este condus de directorul departamentului corespunzător.

Iniţial, majoritatea companiilor recrutează întotdeauna sau uneori candidatul pentru o perioadă de probă de la 4 până la 12 luni. Doar agenţia de dezvoltare locală nu urmează această metodă de recrutare, deoarece contractele companiei au durată de timp concretă şi ţin pasul cu perioadele programatice care sunt finanţate din fonduri europene.

Examinatorii sunt influenţaţi în principal de combinaţia dintre curriculum vitae şi impresia pe care o dobândesc despre personalitatea candidatului în timpul interviului.

Limbajul corpului candidatului în timpul interviului are un impact major asupra tuturor companiilor cu condiţia ca candidatul să corespundă cerinţelor postului. În mod caracteristic, compania din sectorul public susţine că limbajul corpului poate dezvălui mai mult decât interviul în sine.

În cele din urmă, candidatul se depune la probele de perfecţionare numai în două firme (compania din sectorul public şi agenţia de dezvoltare locală), atunci când este cerut de postul de muncă; deoarece sectorul public este mai standardizat, depunerea candidaţilor la teste este de aşteptat. De asemenea, sunt aşteptate teste în cadrul agenţiei de dezvoltare locală, unde sunt cerute cunoştinţe specifice datorită tipului de specialitate al serviciilor pe care le oferă.

Prin urmare, se concluzionează că există un acord în majoritatea răspunsurilor pe care le oferă companiile. Identificarea generală se regăseşte la următoarele companii: firma din industria alimentară şi banca, societatea din sectorul public şi banca. Se observă dezacord considerabil la următoarele companii: agenţia de dezvoltare locală şi firma tehnică, societatea din sectorul public şi firma tehnică.

ANALIZA MOTIVAŢIEI RESURSELOR UMANE

Toate organizaţiile supuse examenului au adunat o notă totală peste 110 (notă medie :(44+176)/2), caracterizându-şi stilul de management mai apropiat de modelul participant.

În ciuda diferenţelor fiecărei organizaţii analizate, în principal datorită faptului că au dimensiuni diferite, acestea sunt activate în industrii diferite (construcţii, agricultură, finanţe) sau în sectoare diferite ale aceleiaşi industrii, intervalul de note a fost destul de restrâns, 122-112=10, ducând la 10/176=5,68% din gama totală.

În organizaţiile industriei construcţiilor (Nr.1,

Nr.2 și Nr.3) există o răspândire importantă, bazată în principal pe dimensiunea diferită, dar și pe diferitele sectoare de acțiune (construcții private, construcții publice, producție de beton). În acest fel, organizația nr. 1 este definită ca fiind cea mai participantă, deoarece relațiile personale sunt importante

între proprietari dar şi în cadrul ierarhiei. Mai mult, dimensiunea organizației nu este atât de mare, mai ales în comparație cu organizația nr.2.

Mai mult decât era de așteptat, sa dovedit a fi nivelul de participare în sucursalele locale ale băncii private (organizația nr.5) și ale organizației din sectorul public (organizația nr.6). Motivele ar putea fi nivelul crescut de familiaritate datorat mediului local și tensiunea evidentă pentru participare și colaborare. Nota superioară a fost cea a organizației nr.4, ceea ce era un rezultat așteptat, deoarece această organizație funcționează pe baza unor sisteme de management al calității (de management și producție) precum HACCP și ISO 9001.

Un alt punct interesant care a rezultat în urma analizei este procentul de coincidență în răspunsurile tuturor organizațiilor, examinând procentul de coincidență și dispersie în răspunsurile acestora. Această analiză s-a bazat pe gruparea răspunsurilor în patru categorii diferite: cele care au prezentat coincidență totală (fie total de acord sau dezacord), cele care au prezentat coincidențe importante (fie total, fie general de acord și dezacord fie total, fie general), cele care au prezentat o dispersie mare și cele care au prezentat o dispersie importantă (unul dintre răspunsuri a fost diferit de celelalte).

Șase dintre cele patruzeci și patru de întrebări au prezentat coincidența totală a răspunsurilor, ducând la un procent de 13,64%. Propunerile cu coincidență sunt cele care precizează că: venitul este determinant în funcție de vârstă și starea familiei, angajatul care muncește din greu trebuie recompensat corespunzător și în timp, când sarcinile sunt atribuite detaliile complete, trebuie întrebați angajații cu privire la sarcinile și planurile lor, nu doar factorii financiari îi afectează pe angajați .

Deși intervalul de note totale este limitat la 5,68% (Fig. 6), coincidența totală și importantă nu se dovedește a fi atât de mare (13,64+25,00=38,64%). În general, există o dispersie mare (36,36%), totuși toate organizațiile s-au poziționat de partea modelului participant. Se dovedește astfel că nu există nicio „regulă” care să caracterizeze o organizație participantă , din cauza dispersării de opinii existente.

În ceea ce privește tipul de organizații, au apărut rezultate importante. Caracteristicile locale au depășit posibilele bariere ale participării în organismele naționale publice și private (organizațiile nr.5 și nr.6). Acțiunea multisectorială (chiar și în aceeași industrie) conduce la un management mai directiv.

Figure 6. Total grade of each organization

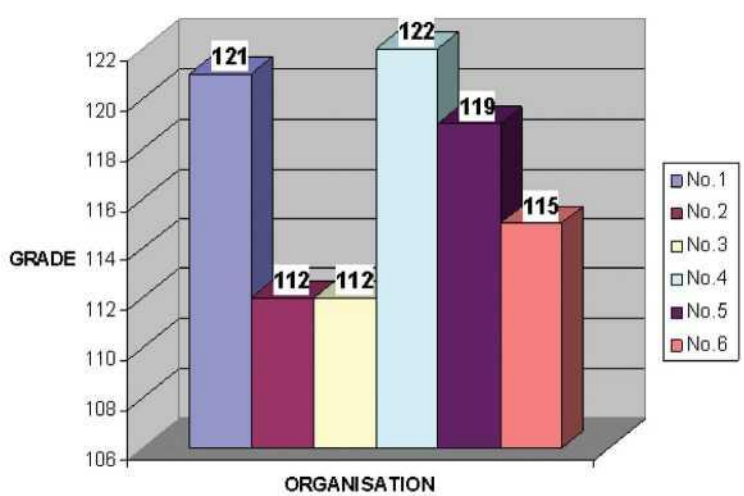
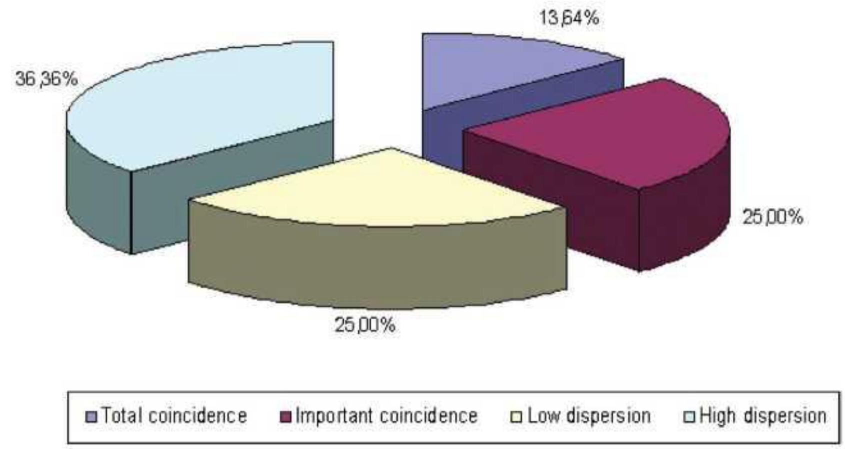


Figure 7. Coincidence-dispersion of answers



mentarea resurselor umane (organizația nr. 2). Organizațiile cu proces de producție tipic (organizația nr.3) prezintă un stil de participare limitat datorită procesului de producție standardizat. Cerința de idei și propuneri (organizația nr.1) conduce la un nivel de participare mai ridicat. În cele din urmă, toți respondenții au fost destul de precauți, în timp ce respondenții din sectorul public au avut nevoie de deplină discreție.

Toți respondenții au fost de acord că nu recunosc amenințarea ca metodă de motivare, ceea ce este destul de satisfăcător. Sectorul Managementului Resurselor Umane, inclusiv motivația, nu este încorporat în cadrul mai larg de management al organizațiilor, ceea ce ar putea fi de așteptat pentru organizațiile locale. Managementul Resurselor Umane este implementat (la nivelul in care este posibil) de catre directori-fondatori-proprietari si nu de catre experti ai disciplinei.

DISCUŢIE

Concluzia generală trasă pentru selecția și recrutarea resurselor umane este că companiile care urmează un proces similar, dacă nu unul comun de recrutare de personal sunt următoarele: societatea din sectorul public și agenția de dezvoltare locală, societatea din sectorul public și banca, compania din industria alimentară și banca.

În ceea ce privește procesul de recrutare și selecție , cel mai mare procent al întreprinderilor aplică următoarele: În primul rând, se întocmește o formă de descriere. Atracția internă a forței de muncă umană este preferată în special de acele companii care dețin o bază de date cu caracteristicile candidaților. In general contactul personal nu influenteaza firmele in privinta selectiei - deciziei. În plus, candidații care au fost respinși sau eliberați în trecut nu sunt recrutați. Procentul de recrutare a femeilor este același cu cel al bărbaților. Remarcabil este că sunt atrași și candidați din alte țări - membre ale Uniunii Europene. Ziarele sunt folosite mai mult ca sursă de atragere, în timp ce în niciun caz radioul nu este folosit. În ceea ce privește calificările care influențează selecția - decizie, experiența în subiectul postului este mai importantă decât specializarea. Detinerea unui titlu postuniversitar constituie o calificare suplimentara si nu o conditie pentru recrutare. Dexteritățile tehnice sunt, de asemenea, foarte importante, fără a - submina importanța abilităților de comunicare. Candidații supracalificați în mare parte nu sunt recrutați din cauza așteptărilor lor economice

ridicate. Interviul este realizat în principal de o comisie (un reprezentant al Departamentului de Resurse Umane și doi din cadrul departamentului responsabil al postului) la locul de muncă. Se folosește metoda interviului gratuit cu întrebări deschise. Testele de personalitate și testele de realizare sunt considerate ca fiind cele mai importante, deși acestea nu sunt aplicate în majoritatea companiilor. În plus, recrutarea inițială este în proces pentru o perioadă de timp. În cele din urmă, conducerea companiei, mai degrabă decât Departamentul de Resurse Umane, deține responsabilitatea totală pentru decizia finală.

Procesele IT ar putea sprijini mai mulți dintre pașii menționați mai sus ai unei proceduri de selecție și recrutare. Profesioniștii IT ar putea sprijini acești pași prin furnizarea de instrumente și metodologii care ar putea adăuga valoare proceselor, dar și ar putea crește factorul de transparență, împreună cu viteza procedurii și, în general, să conducă la selecția cu succes a candidatului mai potrivit pentru fiecare post de lucru.

Rezultatul analizei privind procesele de motivare a fost că, deși organizațiile își motivează angajații, în principal prin impulsionarea acestora să participe la diferite niveluri de luare a deciziilor, și sunt poziționate mai aproape de - modelul de management participativ, abordarea lor a fost mai degrabă neorganizată și bazată în principal pe relații interpersonale. În general, este dovedit că organizațiile, deși poziționate mai aproape de modelul de management participativ, au oportunități importante de adaptare și dezvoltare a modelelor de motivare și de organizare a tacticilor de conducere. Aceste tactici ar putea fi susținute de profesioniști IT care ar putea introduce instrumentele IT necesare pentru rezultate de succes în leadership și motivare.

REFERINȚE

Berger, F., & Ghei, A. (1995). Teste de angajare: o fațetă a angajării în ospitalitate. *Administrația Comell de hoteluri și restaurante trimestrial, 36(6).*

Blake, RR, & Mouton, JS (1982). *Productivitate: partea umană.* New York: Amacom.

Bolton, R. şi Bolton, DG (1984). *Stil social/Stil de management.* New York: AMA

Borman, WC și Hallman, GL (1991). Acuratețea observației pentru evaluatorii performanței eșantionului de lucru. *The Journal of Applied - Psychology, 76* (4).

Burke, R. (1999). *Management de proiect: Tehnici de planificare și control* . New York: John Wiley and Sons Ltd.

Chitiris, L. (2001). *Managementul resurselor umane* . Atena, Grecia: Publications Interbooks.

Cole, GA (1999). *Teoria și practica managementului* (ed. a 5-a). Edinburgh, Marea Britanie: Letts.

Dimou, N. (2003). *Managementul personalului* (ed. a II-a). Atena, Grecia: Ellin.

Dvorak, DE (1988). *Referințe, CV-uri și alte minciuni* . Săptămâna Industriei.

Fletcher, C. (1992). Etica și interviul de angajare. *Managementul personalului.*

Fyock, CD (1991). *Extinderea căutării de talente: 19 moduri de a recruta talente de top.* Revista HR.

Hindle, T (2001). *Cum să recrutezi și să selectezi.* Atena, Grecia: Ellinika Grammata.

Hough, LM (1990). Criteriu - validitățile legate de constructele de personalitate și efectul distorsiunii răspunsului asupra acelor validități. *Jurnalul de Psihologie Aplicată,* 74.

Iacocca, L., & Novak, W. (1984). *Iacocca: O autobiografie.* New York: Bantam.

Kantas, A. (1995). *Psihologie organizațională și industrială* . Atena, Grecia: Litere grecești.

Leigh, A. (2001). *20 de moduri de a gestiona mai bine.* Londra: Chartered Institute of Personal and Development.

Likert, R. (1961). Noi modele de management. *Industrial & Labor Relations Review, 17* (2), 336-338.

Likert, R. (1967). *Organizația Umană.* New York: McGraw-Hill.

Mathis, RL și Jackson, JH (1994). *Managementul resurselor umane.* St. Paul, MN: West Pub - lishing.

Maylor, H. (2003). *ProjectManagement* (ed. a 3-a). Londra: Pearson Education Limited.

McDaniel, MA (1989). Construcții biografice pentru prezicerea adecvării angajaților. *The Journal of Applied Psychology, 74* (6). doi:10.1037/0021- 9010.74.6.964

Munchns, G. (1992). *Verificați referințele pentru o selecție mai sigură.* Revista HR.

Polyzos, S. (2004). *Managementul si Planificarea Proiectelor.* Atena, Grecia: Kritiki.

Robertson, I., şi colab. (1990). Valabilitatea - interviurilor situaționale pentru administrativ) obs. *Revista de psihologie organizațională, 11.*

Roth, PL și Camprion, JE (1992). O analiză a puterii predictive a interviului grupului și a testelor preangajare. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 65.

Seitanidis, P. (1987). *Evaluarea personalului* (ed. a II-a). Atena, Grecia: Galaios.

Sherman, A., Bohlander, G. şi Snell, S. (1998). *Gestionarea resurselor umane.* Cincinnati, OH: Colegiul de Sud-Vest.

Stanton, ES (1982). *Managementul oamenilor centrat pe realitate cheie pentru o productivitate îmbunătățită.* New York: Amacom.

Storr, A. (2006). *Fraudă.* Philadelphia: Naxos/ Audiofy.

Tadman, M. (1989). Trecutul prezice viitorul. *Managementul securității, 33(7).*

Vaxevanidoy, M., & Reklitis, P (2008). *Teoria și actul managementului resurselor umane.* Atena, Grecia: Propobos.

Werther, WB Davis, Jr., & Davis, K. (1996). *Managementul resurselor umane și al personalului* (al 5 -lea ed.). New York: McGraw-Hill.

Zapounidis, K., Kalfakakou, G., & Athanasiou, V. (2008). Teorii și modele de motivație și leadership, aplicarea studiului de caz. În *lucrările PM-04 - a 4 -a SCPM și a I -a Conferință IPMA/MedNet privind progresele în managementul proiectelor, formarea și certificarea în Marea Mediterană.*

Zevgraridis, S. (1985). *Organizare și Conducere* . Salonic, Grecia: Kiriakidis Bros.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, Volumul 1, Numărul 2, editat de Ricardo Colomo-Palacios, pp. 19-35, copyright 2010 de IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 63
și optimizarea capitalului uman :
o viziune bazată pe resurse

Jurgen Muhlbacher
WU Universitatea de Economie și Afaceri din Viena, Austria

ABSTRACT

Lucrările recente în dezvoltarea resurselor umane subliniază faptul că abilitățile individuale sunt puternic orientate către viitor. Ele permit unei persoane să abordeze provocările viitoare într-un mod auto-organizat. Deci, atât cerințele actuale, cât și competențele necesare în viitor trebuie privite ca un avantaj competitiv strategic pentru companie. Această schimbare de perspectivă face posibilă utilizarea educației ulterioare ca instrument strategic de dezvoltare a managementului.

INTRODUCERE

Capitalul uman a apărut ca una dintre cele mai convingătoare surse de avantaj comparativ în corporația modernă. (Nahapiet & Goshal, 1998) Spre deosebire de teoria costurilor de tranzacție, care se bazează pe ipoteze de comportament rațional și oportunist, teoria capitalului uman se aliniază cu viziunea bazată pe resurse a firmei. Această perspectivă subliniază faptul că capitalul uman

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch063

cuprinde cunoștințele, abilitățile și capacitățile dobândite care le permit angajaților să servească drept antreprenori inovatori în cadrul companiilor lor. Capitalul uman este, prin urmare, puternic împletit cu învățarea organizațională și cu strategia corporativă . După ce am discutat despre această abordare integrativă a capitalului uman, explorăm diferite perspective asupra managementului capitalului uman. În cele din urmă, examinăm modul în care a fost stabilită o potrivire între capitalul uman și strategia organizațională la Bank of Montreal. (Gorsline, 1996)

CAPITALUL UMAN ȘI TEORIA BAZATĂ PE RESURSE A FIRMEI

Prima abordare de a vedea capitalul uman ca un avantaj competitiv a arătat că companiile nu au avantaje doar pe baza calității diferite a resurselor lor inițiale, ci și și în principal prin utilizarea mai bună a acestora, care derivă din utilizarea competențelor specifice în cadrul întreprinderii (Penrose, 1959).

Pe fundalul acestei perspective, abordarea bazată pe cunoștințe s-a separat de abordarea costurilor de tranzacție. (Foss, 1996) Urmând această nouă abordare, acțiunile actorilor nu mai sunt conduse de interes propriu și relații contractuale, ci actorii caută culturi corporative specifice care să se potrivească propriilor norme și valori. Diviziunea muncii face posibilă nu doar o specializare în funcție de domenii individuale de interes, ci și dezvoltarea unei ierarhii interne. În schimbul muncii prestate, compania oferă - în afară de remunerație, care a jucat deja un rol dominant în abordarea costurilor de tranzacție - și ajutor suplimentar în coordonarea cooperării, găsirea identității și învățarea individuală. Toate aceste funcții sunt în acest caz văzute ca parte a culturii corporative (Kogut & Zander, 1996).

Din aceste abordări divergente, s-a dezvoltat o teorie bazată pe resurse a firmei, care este de a elibera abordarea costului de tranzacție în principal de regula explicită a comportamentului oportunist rațional bazat doar pe interesul propriu. Cea mai importantă ipoteză pentru această nouă perspectivă este argumentul că prin gruparea autonomă (și nu neapărat contractuală) a competențelor individuale se realizează efecte de sinergie care depășesc cu mult performanța unui individ. Astfel, datorită specializării individuale și coordonării unei varietăți de servicii individuale, întreprinderile industriale moderne pot satisface cerințele unei piețe de masă la un cost relativ mic, ceea ce este imposibil pentru comercianții individuali (Conner & Prahalad, 1996).

Pe baza acestei constatări putem concluziona că, în special, eterogenitatea competențelor individuale într-o întreprindere are ca rezultat un avantaj competitiv comparativ. Principalul avantaj este în principal coordonarea planificată a diferitelor competențe. În funcție de „mobilitatea” competențelor specifice – adică de capacitatea de a le cumpăra rapid pe piața muncii sau de necesitatea dezvoltării acestora în cadrul companiei pe termen lung – soluția internă a companiei se concentrează pe „competențe distinctive” stabile, care cu greu pot fi imitate de concurenți. (Nordhaug & Gronhaug, 1994) Din aceasta, am creat Tabelul 1.

Schimbarea de perspective ilustrată în Tabelul 1 are ca rezultat o creștere enormă a importanței măsurilor clasice de personal, conducând la un - management strategic al competențelor. Noua definiție ca proces de bază strategic - care este - gestionat în mod proactiv de conducerea de vârf

Table 1. Traditional and alternative perspectives of competency managements according to Nordhaug & Gronhaug (1994)

Human Capital Management	Traditional Perspective	Alternative Perspective
Status	Operative	Strategic
Role	Support process	Core process
Main responsibility	Middle management and HRM Department	Top management
Orientation	Reactive	Proactive
Economic evaluation	Costs	Investment
Recruitment focus	Technically best-qualified person	Best fit of task and person
Competency base	In-house	Expanded

și nu ar trebui să fie pur și simplu delegat ca proces de sprijin managementului de mijloc - arată clar acest lucru.

MANAGEMENTUL CAPITALULUI UM

După cum a afirmat Edwar Lawler, o diferență importantă în ceea ce privește capitalul uman este aceea dintre „abordarea bazată pe locuri de muncă” și „ abordarea bazată pe competențe” în managementul resurselor umane . Prima poate fi privită ca abordarea predominantă în mod tradițional, în care - pe baza unei fișe a postului - este căutat un angajat potrivit. Această abordare își are rădăcinile în „managementul științific ”. Se bazează pe presupunerea că sarcinile și cerințele sunt stabile pe termen lung. Numai acest lucru face posibilă generarea de avantaje de cost prin specializare și diviziunea muncii. Având în vedere producția de masă din secolul trecut, această abordare a fost într-adevăr justificată. Cu toate acestea, într-un mediu din ce în ce mai complex și mai dinamic care necesită din ce în ce mai mult soluții individuale, este recomandabil să ne concentrăm mai mult pe competențele și responsabilitățile angajaților individuali (Lawler, 1994).

„Sfera de competență”

Pe baza acestor deliberări, Paul Green a dezvoltat o tipologie - care leagă strategiile organizaționale și sistemele de resurse umane - care arată clar legătura dintre termenii competență de bază, valori (de bază), calificări și competențe într-o companie și evidențiază încă o dată diferențele. Caracteristica centrală sunt nevoile clienților (Green, 1999).

Jumătatea superioară a acestui cerc reprezintă caracteristicile organizaționale care delimitează opțiunile disponibile. Acestea sunt competențele de bază tehnologice și valorile unei companii care determină scopul și obiectivele. Valorile de bază completează aspectele tehnice ale muncii explicând de ce se efectuează munca. Acest sector cuprinde atât valorile și normele culturii corporative, cât și viziunea și obiectivele strategice. În acest domeniu ar trebui luate în principal deciziile conducerii de vârf privind poziționarea și dezvoltarea viitoare a organizației.

Jumătatea inferioară se concentrează pe caracteristicile individuale . În ceea ce privește schimbările nedorite, în acest domeniu participarea și integrarea angajaților este esențială. Măsurile de dezvoltare a personalului ar trebui să fie aliniate cu caracteristicile organizaționale și să fie preluate și de indivizi. Din punctul de vedere al controlului educației, ar fi recomandabil să se promoveze în principal calificări și competențe măsurabile și observabile.

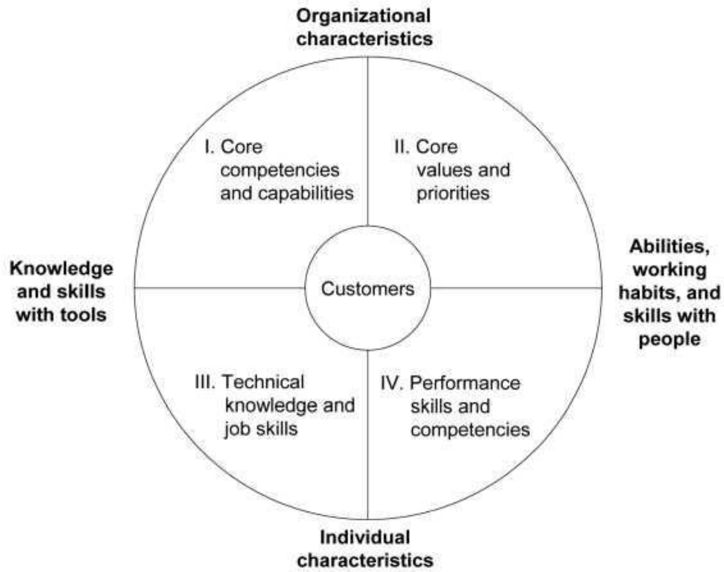
Linia verticală din figura 1 indică o altă distincție. În partea stângă găsim astfel în principal acele domenii de dezvoltare a personalului care reflectă munca clasică a multor departamente de HR . Aici, un profil de cerință specific (orientat către tehnologie sau metodă) este pus în prim plan. Partea dreaptă, pe de altă parte, reflectă îndeplinirea auto-organizată a sarcinilor în cadrul normelor și obiectivelor date. Ca o concluzie pentru acest model, nu este suficient să muți focalizarea de la stânga la dreapta, dar este necesar să se elaboreze o soluție integrativă în toate cele patru sectoare, care atunci, pe bună dreptate, merită să fie numită managementul competențelor organizaționale.

Ca prim pas către această schimbare, capitalul uman al unei întreprinderi ar trebui privit mai degrabă ca un avantaj competitiv decât ca un factor de cost. Acest lucru poate fi observat deja în întreprinderile de servicii intensive în cunoştinţe, cum ar fi consultanța. Spre deosebire de indivizii care își fac doar meseria, care sunt concepute pentru a fi ocupate cu uşurinţă prin procese de selecție și formare, ei devin factori cheie de succes (Lawler, 1994).

În cele din urmă, se poate concluziona că numai dezvoltarea competențelor poate menține și crește flexibilitatea și capacitatea companiei de a inova. (Staudt & Kriegesmann, 2002) De acești doi factori depinde supraviețuirea pe termen lung

a întregii companii și, prin urmare, este imperativ promovarea acestora.

Figure 1. The competency scope according to Green (1999)



prin măsuri speciale – după cum se arată în secțiunea următoare.

MANAGEMENTUL COMPETENȚEI ȘI A CARIEREI

Competențele angajaților sunt cele care construiesc un avantaj competitiv semnificativ și, în special, acestea sunt foarte expuse riscului în următorii câțiva ani: pentru că, dacă angajații părăsesc compania, își iau cu ei cunoștințele implicite. Pentru unele companii din SUA, aceasta înseamnă că își pierd practic jumătate din baza de cunoștințe atunci când baby boomers - obosesc. Dar cum poate o companie să scape de această tendință? Paradoxul central în transferul de cunoștințe de management și procedurale eficiente, implicite este că reinventarea constantă a roții este ineficientă, dar oamenii învață doar făcând. Deci, cea mai bună modalitate de a-i aduce la curent este angajarea unor antrenori de cunoștințe - experți care au fost motivați să împărtășească o parte din experiența lor cu protejații (Leonard & Swap, 2004).

În plus, schimbarea organizatorică permanentă – cauzată de restructurari, fuziuni sau alianțe, precum și efectele managementului lean – indică clar că este mai degrabă importantă promovarea capacității de organizare a angajaților și simțul lor de responsabilitate în ceea ce privește costurile și performanța. Din acest motiv, dezvoltarea unor competențe extinse - în primul rând capacitatea de a învăța și de a se adapta - în organizații trebuie să fie recompensată mult mai mult în viitor. Acesta nu este încă cazul, ca în majoritatea companiilor: pe de o parte, sistemele de plată funcționează împotriva ei, pedepsind persoanele care fac mișcări laterale sau orizontale, precum și persoanele care își extind abilitățile în loc să își asume mai multă responsabilitate. Pe de altă parte, selecția și continuarea carierei angajaților ar trebui să prefere lucrătorii generaliști cu o gamă foarte largă de competențe. Numai pentru poziția de experți funcționali este importantă profunzimea cunoștințelor lor.

Cum poate fi susținută o astfel de dezvoltare? În primul rând, trebuie dezvoltate căi alternative de carieră , astfel încât munca pe proiecte și participarea la centrele de competențe să fie recunoscute în mod corespunzător - nu doar financiar, ci și în ceea ce privește oportunitățile de carieră. Acesta este deja cazul la nivelul de top

management. Experiența lor în industrie este mai importantă decât experiența lor funcțională. Acest lucru ar trebui să fie luat în considerare și pentru alți directori. Desigur, trebuie subliniat că, făcând acest lucru, se pot pierde economiile de scară și cunoștințele de specialitate. Provocarea este de a crea structuri care să mențină simultan excelența funcțională, integrând în același timp expertiza funcțională în procese, echipe, produse sau structuri. (Lawler, 1994) Două exemple de astfel de structuri sunt organizarea proceselor (Daft, 2001) sau organizarea hipertextului (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ambele concepte se concentrează pe integrarea cunoștințelor și competențelor prin promovarea muncii în echipă și a proiectelor și compensarea posibilelor dezavantaje în eficiență prin utilizarea departamentelor funcționale centrale pentru suport operativ.

În al doilea rând, pe lângă clasicele „descrieri ale postului ", sunt necesare modele detaliate de competențe. Prin urmare, planurile adecvate de dezvoltare a competențelor trebuie dezvoltate în conformitate cu obiectivele strategice ale companiei, obiectivele și oportunitățile individuale de carieră, precum și nevoia de creștere a angajaților (Lawler, 1994).

În cele din urmă, este esențială și adaptarea sistemelor de remunerare și de stimulare. În loc de plăți de bonus pe termen scurt, compensarea (de exemplu, opțiunile de acțiuni) ar trebui să se concentreze pe succesul pe termen lung al companiilor și pe interesul părților interesate strategice . Astfel de sisteme necesită și un sistem de management al competențelor care să se transforme într-un avantaj competitiv comparativ, întrucât leagă competențele angajaților cu obiectivele companiei.

Potrivit Hodgetts, Luthans & Slocum (1999), trei măsuri pot fi utilizate pentru a îndeplini această cerință:

1. echipe de risc,
2. Feedback multievaluator (feedback 360°) și
3. cultură corporativă atât orientată spre performanță, cât și prietenoasă învățare .

Echipelor de risc trebuie să li se atribuie o sub-sarcină sau o unitate specifică și continuă a organizației, care le diferențiază de echipele de proiect clasice și le face mai asemănătoare cu echipele de proces. Aceste echipe sunt formate din doi sau mai mulți antreprenori în cadrul companiei. Ei au autoritatea de a funcționa autonom - structurile, regulile formale și procedurile sunt limitate la minimum . Acest lucru le permite să-și formuleze propriile obiective, pe baza bugetelor lor, și îi face responsabili pentru succesul sarcinii sau unității lor (Hodgetts, Luthans & Slocum, 1999).

Propunerile de dezvoltare și îmbunătățire vor fi generate din feed- back instituționalizat la 360°. Acest lucru nu numai că garantează rămânerea aproape de client și integrarea angajaților locali, dar minimizează și influența ierarhiei, care este unul dintre principiile centrale ale acestei abordări. În acest context, totuși, trebuie luate în considerare următoarele puncte (Hodgetts, Luthans & Slocum, 1999):

- Fiecare persoană implicată ar trebui să știe în prealabil pentru ce și cum vor fi utilizate datele.
- Modurile de comportament și competențele care trebuie evaluate trebuie specificate în detaliu.
- În afară de membrii organizației, trebuie chestionați și clienții și furnizorii.
- Rezultatele vor fi returnate ca feedback și sunt baza pentru planificarea viitoarelor - planuri de acțiune dezvoltate reciproc.
- Rezultatele, deciziile bazate pe acestea și efectele lor sunt înregistrate și analizate pe o perioadă mai lungă de timp.

Împingând astfel ierarhia și influența evaluatorilor individuali (în special superiorii imediati) trebuie asigurată o cultură corporativă deschisă criticii și învățării. Aceasta trebuie apoi combinată cu strategia corporativă pentru a stabili o schimbare pe termen lung a capitalului uman al companiei - așa cum arată abordarea din secțiunea următoare.

CAPITAL UMAN ȘI STRATEGIE CORPORATIVĂ

În munca lui Morgan McCall privind dezvoltarea următoarei generații de lideri de afaceri excepționali , găsim mai multe cadre relevante pentru legătura dintre capitalul uman și strategia corporativă. (McCall, 1998) Pe baza observației că același manager poate fi perceput ca mai mult sau mai puțin de succes în diferite situații, devine importantă includerea influențelor situaționale din companie și din mediul acesteia în analiza competențelor manageriale esențiale. Modelele clasice de competențe se aplică în medii stabile. Atunci când variabilele situaționale se schimbă, la fel se pot schimba punctele forte și punctele slabe manageriale evaluate, așa cum se arată în Tabelul 2.

Pe baza acestor constatări, trebuie să ne îndepărtăm de modelele stabile care se concentrează pe manager și să ne concentrăm tot mai mult pe interacțiunea dintre status quo-ul competențelor unei persoane și provocările unui mediu în schimbare dinamică. Elementul de bază al oricărei dezvoltări de competență este conceptul de „învățare prin acțiune”. Prin urmare, principalul obiectiv al dezvoltării competențelor se schimbă de la programele de învățare standardizate la învățarea orientată spre practică din experiență (McCall, 1998).

Există argumente similare, atunci când se solicită o focalizare clară pe meta-competența învățării continue, constând în adaptabilitate și identitate (Briscoe & Hall, 1999):

Competențele de învățare de adaptabilitate includ comportamente precum:

- Flexibilitate,
- Explorare,
- Deschidere,
- Abilități de dialog și
- Abilități de management al schimbării.

Competențele de învățare a identității se bazează pe:

- autoevaluare,
- Feedback personal,
- Comportament autentic,
- O mare varietate de activități de dezvoltare a personalului în cadrul companiei,
- Recompensarea subordonaților pentru dezvoltarea abilităților lor,
- Căutarea activă a relațiilor cu diverși - oameni (de exemplu, în echipe interculturale) și
- A fi dispus și capabil să modifice autopercepția , dacă este necesar.

Aceste deliberări subliniază apelul pentru - semnarea unei valori mai mari învățării din experiență legată de practică în vederea creării de competențe, prin stabilirea unei legături explicite între comportamentul individual, pe de o parte, și

Table 2. Competencies and their dark sides (McCall, 1998)

Competency	Potential Dark Side
Team Player	Not a risk taker, indecisive, lacks independent judgement
Customer-Focus	Can't create breakthroughs, can't control costs, unrealistic, too conservative
Output Orientation	Reckless, dictatorial
Analytical Thinker	Analysis paralysis, afraid to act, inclined to create large staffs
Integrity	Holier than thou attitude, rigid, imposes personal standards on others, zealot
Innovation	Unrealistic, impractical, wastes time and money
Global Vision	Misses local markets, over-extended, unfocused
People Orientation	Soft, can't make tough decisions, too easy on people

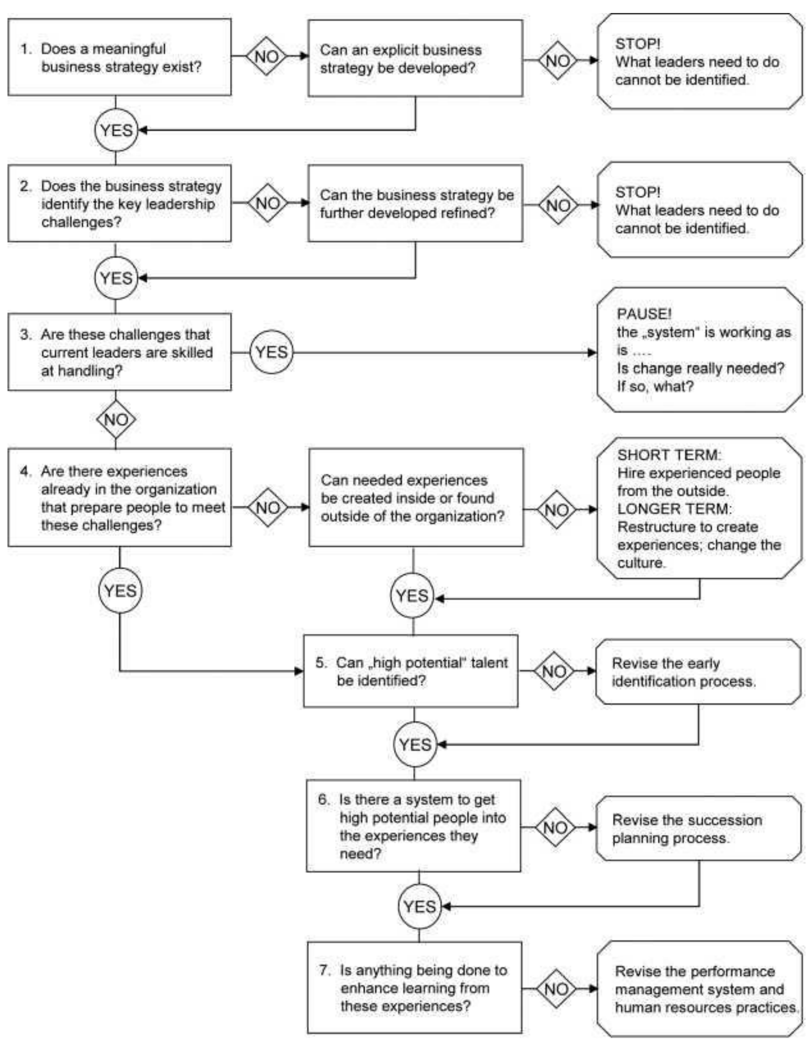
o

cultură corporativă favorabilă învățării (competențe de învățare de adaptabilitate), care creează și identitate (competențe de învățare identitară), pe de altă parte. Arată clar, totuși, că adaptabilitatea fără identitate are ca rezultat doar o adaptare reactivă la mediu sau activism necritic, iar identitatea fără adaptabilitate duce la fosilizarea culturii corporative și la paralizia pe termen lung. Din acest motiv, interacțiunea dintre acțiunile individuale și strategia corporativă trebuie să fie considerată un element central.

Pe baza acestor considerații, Morgan McCall a dezvoltat un model, care își propune să ajute la transpunerea strategiei corporative într-un „ - sistem de dezvoltare executivă”. Pe baza a 7 întrebări se determină dacă și în ce măsură interacțiunea dintre aceste domenii există în întreprindere (McCall, 1998) (vezi Figura 2).

Dacă răspunsul la primele două întrebări este nu și nu poate fi definită nicio strategie utilă, competențele necesare nu pot fi determinate. Dacă există o strategie și provocările pot fi depășite cu competențele existente ale managementului (întrebarea 3), această „fază liniștită” ar trebui utilizată pentru o pauză și pentru a reflecta asupra cerințelor viitoare. În cadrul unei întâlniri strategice, obiectivele

Figure 2. Translating business strategy into an executive development system according to McCall



companiei ar trebui operaționalizate și ar trebui făcută o comparație între sarcinile cerute și competențele angajaților. Doar dacă răspunsul la întrebarea 3 este „nu”, va avea loc un sondaj pentru a stabili dacă competențele necesare în viitor există deja în întreprindere sau dacă pot fi achiziționate din surse externe în scurt timp. Pe termen lung este întotdeauna important să creăm competențe în cadrul companiei pentru a obține astfel un avantaj competitiv strategic.

Următoarele întrebări (4 la 7) se referă în principal la identificarea și dezvoltarea competențelor la nivel individual, precum și promovarea sistematică și continuă a creării de competențe în companie. Aici modelul folosește listele clasice de competențe și evidențiază - capacitatea de învățare ca competență centrală, deoarece conform regulilor de bază ale „învățării prin acțiune”, dezvoltarea individuală a competențelor are loc în principal pe baza sarcinilor atribuite. Măsurile clasice de educație și formare urmează să sprijine acest proces. În ceea ce privește asigurarea finală a unei stabiliri sistematice și continue a competențelor în întreaga companie, din nou se pune accent pe feedback-ul amplu, acordurile țintă și măsurile de stimulare legate de acesta, precum și sprijinul reciproc sub formă de rețele de învățare și dezvoltare.

Deși arătarea conexiunii dintre strategia corporativă și competența necesară este interesantă, aceasta ar duce în cele din urmă la o fragmentare completă a dezvoltării competențelor. Fiecare industrie, chiar și fiecare companie, ar trebui să-și dezvolte propriul model de competențe, în funcție de mediul său și de strategia aleasă. Prin urmare, McCall se concentrează pe 11 competențe de bază , care stau la baza programelor de dezvoltare executivă de succes și a identificării potențialelor înalte. Prin intermediul unui sondaj a 838 de manageri din șase grupuri active la nivel internațional din SUA, Europa, Australia și Noua Zeelandă, a fost elaborat Tabelul 3 pentru determinarea potențialului managerilor juniori.

Această abordare arată clar cât de importantă este evaluarea continuă a competențelor în companii. În general, un prim pas trebuie să se bazeze pe o analiză a situației actuale - care este de a proteja o conexiune cu strategia corporativă. Apoi, într-o a doua etapă, urmează să fie creat un model de competență care să reflecte activitățile ce necesită și să le prezinte ca moduri de comportament observabile, pentru a face posibilă realizarea unor modificări în comportamentul angajaților evaluabile și legarea acestora la un sistem de stimulare adecvat. În a treia și ultima etapă urmează a fi luate măsuri de sprijin în vederea stabilirii noilor moduri de comportament în companie. Numai acest lucru permite o optimizare pe termen lung și durabilă a capitalului uman, așa cum se poate observa în cazul final al Băncii din Montreal.

OPTIMIZAREA CAPITALULUI UMAN: CAZUL BANCA DE LA MONTREAL

Una dintre primele organizații care a luat măsuri în mod conștient în această problemă a fost Banca din Montreal. Încă din 1990 a început un proiect de management al schimbării care a ajuns la concluzia că, cu managementul tradițional al resurselor umane, doar 20% din toate măsurile permit o legătură eficientă între performanța individuală și obiectivele strategice ale companiei. (Gorsline, 1996) Astfel, au început să conecteze mai strâns aceste domenii corporative (vezi Figura 3).

Pentru realizarea acestui proiect, competențele necesare au fost determinate în interviuri și rezumate în noul model de „relationship manager”. (vezi Figura 4) În acest model, în special competențele de „gândire conceptuală” și „căutare de informații” sunt de a sprijini alinierea măsurilor de dezvoltare a personalului cu cerințele viitoare ale strategiei corporative - în sensul „partajării celor mai bune practici”. Din acest motiv, se elaborează un program adecvat de colaborare cu angajatul respectiv, care necesită

Tabelul 3. Unsprezece dimensiuni ale identificării timpurii a directorilor globali (McCall, 1998)

Caută oportunități de a învăța.	A demonstrat un model de învățare în timp. Caută experiențe care pot schimba perspectiva sau oferă o oportunitate de a învăța lucruri noi. Profită de oportunități pentru a face lucruri noi atunci când apar astfel de oportunități. A dezvoltat noi abilități și s-a schimbat în timp.
Acționează cu integritate.	Spune adevărul și este descris de alții ca fiind sincer. Nu se autopromovează și își asumă în mod constant responsabilitatea pentru acțiunile sale.
Se adaptează la diferențele culturale.	Îi place provocarea de a lucra și de a experimenta culturi diferite de a sa. Este sensibil la diferențele culturale, lucrează din greu pentru a le înțelege și își schimbă comportamentul ca răspuns la ele.
Se angajează să facă o diferență .	Demonstrează un angajament puternic față de succesul organizației și este dispus să facă sacrificii personale pentru a contribui la acel succes. Încearcă să aibă un impact pozitiv asupra afacerii. Manifestă pasiune și angajament printr-o dorință puternică pentru rezultate.
Caută cunoștințe ample de afaceri.	Are o înțelegere a afacerii care depășește propria sa zonă limitată. Încearcă să înțeleagă atât produsele sau serviciile, cât și aspectele financiare ale afacerii. Încearcă să înțeleagă cum se potrivesc diferitele părți ale afacerii.
Scoate tot ce e mai bun din oameni.	Are un talent deosebit cu oamenii, care este evident în capacitatea sa de a aduna oamenii în echipe extrem de eficiente. Este capabil să lucreze cu o mare varietate de oameni, atrăgând tot ce este mai bun din ei și obținând consens în fața dezacordurilor.
Este perspicace; vede lucrurile din unghiuri noi.	Alți oameni admiră inteligența acestei persoane, în special capacitatea ei de a pune întrebări perspicace, de a identifica partea cea mai importantă a unei probleme sau de a vedea lucrurile dintr-o perspectivă diferită.
Are curajul să-și asume riscuri.	Va lua atitudine atunci când alții nu sunt de acord, merge împotriva status quo-ului, perseverează în fața opoziției . Are curajul să acționeze atunci când alții ezită și își vor asuma atât riscuri personale, cât și de afaceri.
Caută și folosește feedback.	Urmărește, răspunde și folosește feedback-ul. Solicită în mod activ informații despre impactul său și s-a schimbat ca urmare a unui astfel de feedback.
Învață din greșeli.	Este capabil să învețe din greșeli. Schimbă direcția atunci când calea curentă nu funcționează, răspunde la date fără a fi defensiv și o ia de la capăt după eșecuri.
Este deschis criticii.	Gestionează eficient criticile: nu acționează amenințat și nu devine excesiv de defensiv atunci când alții (în special superiorii) sunt critici.

Figura 3. Legătura dintre strategia corporativă și managementul resurselor umane la Bank of Montreal (Gorsline, 1996)

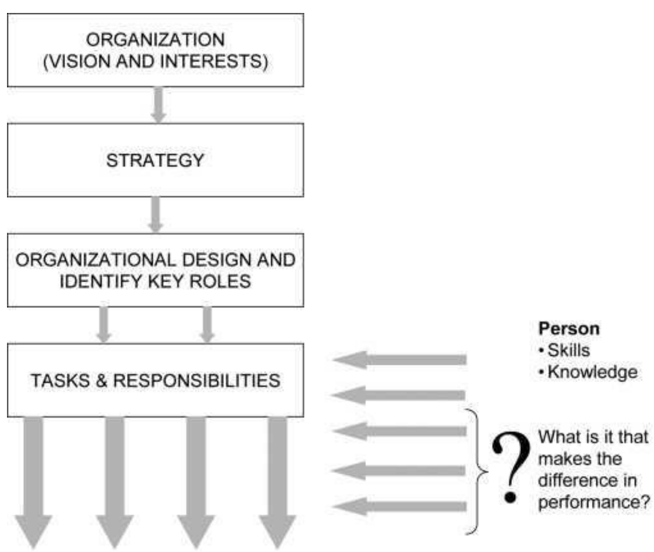
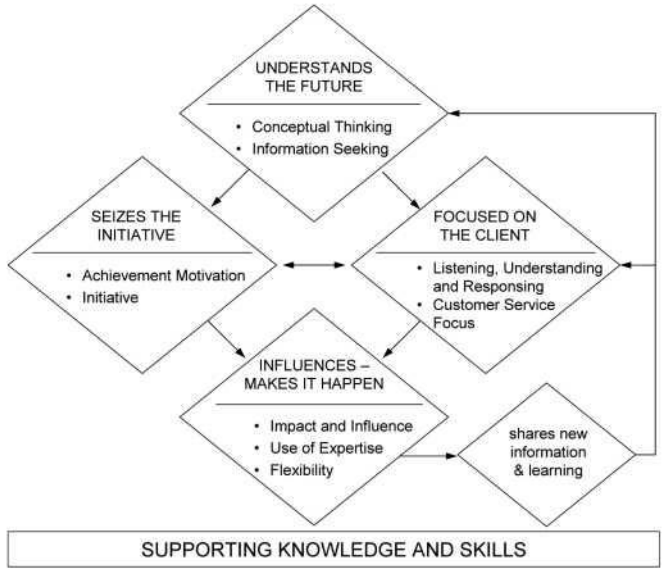


Figura 4. Sarcinile și competențele managerilor de relații de la Bank of Montreal (Gorsline, 1996)



stabilește utilizarea competențelor „ascultare, înțelegere și răspuns" și „accent pe serviciul clienților". În plus, ar trebui luate inițiative pentru a utiliza în mod activ orice oportunități privind poziționarea strategică. Prin urmare, „motivația de realizare" și „inițiativa" ar trebui folosite mai bine. Acest lucru ar trebui să influențeze pozitiv implementarea cu ajutorul „impactului și influenței", „utilizarea expertizei" și „flexibilității". În cele din urmă, competența „împartă informații și învățare noi" poate fi interpretată ca o buclă de feedback comunicativ, care stă la baza învățării ulterioare. Astfel, în afară de o creștere a eficienței în întreaga organizație, trebuie să se asigure că angajații nu sunt demotivați prin analize de slăbiciune care se repetă constant (Gorsline, 1996).

CONCLUZIE

Planificarea dezvoltării personalului are loc în această nouă perspectivă cu ajutorul unor discuții structurate cu angajații, care sunt conectate la baza de cunoștințe a companiei. Competența activă de control este păstrată în mod intenționat în cadrul salariatului și al superiorului său imediat . Doar calificările cheie generale ca cerințe absolute sunt definite de sus în jos. Cererea în sine este controlată descentralizat. Aceasta necesită un instrument calitativ de prognoză care - deschis modificărilor - înregistrează în mod regulat cererea strategică de competență din perspectiva angajaților (Wilkening, 2002).

În plus, se poate observa că managementul capitalului uman este de natură interdisciplinară. Zonele culturii și strategiei corporative, dezvoltarea personalului și organizațională, precum și sistemele informaționale ar trebui aliniate - de exemplu, prin stabilirea de centre de competențe care să dezvolte cunoștințele - necesare proceselor de bază. Controlul acestor unități organizaționale eterogene are loc prin strategia corporativă și alocarea resurselor - similar cu abordarea centrului de profit.

Numai prin intermediul unei strategii corporative clar definite și comunicate, cunoștințele relevante pot fi identificate și dezvoltate în conformitate cu obiectivele strategice, precum și sprijinirea ulterior a angajaților ca purtători ai cunoștințelor, precum și adaptarea structurilor și proceselor corporative, în vederea creării și optimizarii avantajelor competitive. Managementul capitalului uman în acest sens poate fi văzut ca un proces strategic de afaceri și implementat în cadrul companiei în

consecință. Utilizarea sistemelor IT, adesea văzută ca singura și, în cele din urmă, inutilă soluție , este doar un „facilitator”, menit să faciliteze implementarea în companie.

REFERINȚE

Becker, GS (1964). *Capitalul uman.* New York: Columbia University Press.

Briscoe, JP, & Hall, D. T (1999). Îngrijirea și alegerea liderilor folosind lucrări de cadru de competențe: funcționează? O abordare alternativă și noi linii directoare pentru practică. *Dinamica organizațională, 28(2),* 37-51. doi:10.1016/S0090- 2616(00)80015-7

Conner, KR, & Prahalad, CK (1996). O teorie a firmei bazată pe resurse: cunoaștere versus oportunism. *Studii de organizare, 7* (5), 477-501. doi:10.1287/orsc.7.5.477

Daft, RL (2001). *Teoria și proiectarea organizațiilor.* Mason, OH: Editura South-Western College.

Foss, NJ (1996). Abordări bazate pe cunoștințe ale teoriei firmei: Câteva comentarii critice . *Organization Science, 7* (5), 470-476. doi:10.1287/orsc.7.5.470

Gorsline, K.(1996) .Profil de competență pentru resurse umane: No more shoemaker's children. *Human ResourceManagement, 55* (1), 53-66. doi: 10.1002/ (SICI)1099-050X(199621)35:1<53::AID- HRM4>3.0.CO;2-W

Green, PC (1999). *Construirea de competențe solide: conectarea sistemelor de resurse umane la strategiile organizaționale.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hodgetts, RM, Luthans, F. și Slocum, JW Jr. (1999). Inițiative de strategie și MRU pentru mediul anilor '00: Redefinirea rolurilor și limitelor, legarea competențelor și resurselor. Dinamica *organizațională , 28(2),* 7-20. doi:10.1016/ S0090-2616(00)80013-3

Kogut, B., & Zander, U. (1996). Ce firme fac? Coordonare, identitate și învățare. *Organization Science, 7* (5), 502-518. doi: 10.1287/orsc.7.5.502

Lawler, EE III. (1994). De la organizații bazate pe locuri de muncă la organizații bazate pe competențe. *Journal of Organizational Behavior, 75* (1), 3-15. doi:10.1002/ job.4030150103

Leonard, D. și Swap, W. (2004). Inteligență profundă. *Harvard Business Review, 82* (9), 88-97.

McCall, MW (1998). *Highflyers: Dezvoltarea următoarei generații de lideri.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nahapiet, J., & Sumantra, G. (1998). Capitalul social, capitalul intelectual și avantajul organizațional. *Academy of Management Review, 23(2),* 242-266.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Compania care creează cunoștințe - Cum companiile japoneze creează dinamica inovației.* Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Nordhaug, O., & Gronhaug, K. (1994). Competențe ca resurse în firme. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 5* (1), 89-106. doi:10.1080/09585199400000005

Penrose, E. T (1959). *Teoria cresterii firmei* . New York: Wiley.

Staudt, E., & Kriegesmann, B. (2002). Zusammen- hang von kompetenz, kompetencentwicklung und innovation. În Staudt, E., Kailer, N., Kottmann, M., Kriegesmann, B., Meier, AJ, & Muschik, C.

(Eds.), *Kompetenzentwicklung undInnovation: Die Rolle der Kompetenz bei Organizations*-, *Unternehmens- und Regionalentwicklung* (pp. 15-70). Munster, Germania: Waxmann.

Wilkening, OS (2002). Bildungs-controlling - Erfolgssteuerungssystem der personalent-wickler und wissensmanager. În Riekhof, H.-C. (Ed.), *Strategies der Personalentwicklung* (pp. 209-237). Wiesbaden, Germania: Gabler.

Această lucrare a fost publicată anterior în Service Science Research, Strategy and Innovation: Dynamic Knowledge Management Methods, editat de N. Delener, pp. 605-616, copyright 2012 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Secțiunea 7
Probleme critice

Această secțiune conține 11 capitole, oferind o mare varietate de perspective asupra managementului resurselor umane și implicațiile sale. Astfel de perspective includ citirea în compensare echitabilă, împlinire, etică și multe altele. Secțiunea discută, de asemenea, noi considerații din cultura organizațională și dinamica grupului. În cadrul capitolelor, cititorului i se prezintă o analiză aprofundată a celor mai actuale și relevante probleme din acest domeniu de studiu în creștere. Sunt abordate întrebări esențiale și sunt oferite alternative, cum ar fi „teoria procesării informațiilor și stimularea”.

Capitolul 64
Probleme care influențează activitățile de comerț electronic ale IMM-urilor:
Un studiu al industriei furnizorilor de automobile din Turcia

Muammer Zerenler
Universitatea Selcuk, Turcia

Sitki Gozlu
Universitatea Tehnică din Istanbul, Turcia

ABSTRACT

Acest studiu își propune să investigheze problemele activităților de comerț electronic în întreprinderile mici și mijlocii, ca o consecință a schimbării organizaționale inițiate de adoptarea tehnologiilor informaționale . Problemele fundamentale care influențează practicile de comerț electronic ale IMM-urilor sunt insuficiența lor de învățare cognitivă și strategie organizațională, probleme financiare și de distribuție specifice IMM-urilor, limitări ale managementului lanțului de aprovizionare, reticența culturii organizaționale față de schimbarea electronică, problemele de utilizare a tehnologiilor informaționale, insuficiența resurselor umane, rezistența managementului de vârf la schimbarea organizațională, așa cum este cerută de adoptarea noilor tehnologii informaționale, lipsa de încredere în adoptarea noilor tehnologii informaționale. partea clienților față de comerțul electronic. Un studiu al industriei furnizorilor de automobile din Turcia a arătat că comerțul electronic a fost adoptat și beneficiile sale sunt acceptate. Cu toate acestea, industria trebuie să depășească unele dificultăți tehnice și manageriale pentru a o implementa mai eficient și mai eficient.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch064

INTRODUCERE

În societățile în care concurența comercială este acceptată ca sistem economic, există o relație strânsă între funcționarea sănătoasă a sistemului și existența și puterea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) în cadrul sistemului. Majoritatea IMM-urilor contribuie în mod pozitiv la sistem, deoarece pot îndeplini mai multe funcții nerealizate de întreprinderile mari (MacGregor, 2004, p. 10).

IMM-urile nu sunt doar elemente economice; au și roluri vitale în viața socială. Datorită faptului că IMM-urile s-au răspândit într-o zonă mare din țară, ele acționează ca o putere critică în reducerea diferențelor de dezvoltare regională, răspândirea proprietății într-o zonă vastă, crearea și susținerea oportunităților de angajare și menținerea vieții democratice.

În prezent, IMM-urile joacă un rol fundamental în ceea ce privește ocuparea forței de muncă și echilibrul macroeconomic prin creșterea ponderii lor în economia globală și, astfel, permițând niveluri ridicate de ocupare a forței de muncă. Contribuțiile generale ale IMM-urilor la economie pot fi subliniate după cum urmează: (Kleindl, 2000, p. 75; Walczuch și colab., 2000, p. 568):

- În funcție de munca intensivă în muncă și eficiența utilizării resurselor, acestea contribuie la crearea de oportunități de angajare și la reducerea șomajului la nivel național.
- Se adaptează rapid și confortabil la - schimbările și variațiile solicitării.
- Ele ajută la echilibrarea distribuției veniturilor.
- Acestea permit luarea rapidă a deciziilor. Deoarece sunt structurate în mare parte ca companii familiale, există tendința de a lua decizii centralizate (Evans și Wurster, 1997, p. 72).
- Pe termen lung, aceștia sunt în măsură să devină producători de inputuri și bunuri intermediare ale marilor întreprinderi industriale.
- Sunt flexibili și susțin inovațiile.

- Ele sunt eficiente în îmbunătățirea calității vieții, oferind oportunități forței de muncă, materiilor prime și surselor financiare nesocotite din punct de vedere social și politic de a opera prin investiții mai mici (Levy et al., 1999, p. 249).
- Aceștia dobândesc un rol critic în transmiterea fondurilor mici și a capitalului familial direct către investiții.
- Prin inputuri de producție, cum ar fi materii prime, materiale intermediare și semifabricate consumate de întreprinderile mari, ele contribuie la dezvoltarea acestora și, de asemenea, la economia națională.
- Acestea contribuie în mod semnificativ la creșterea oportunităților regionale de angajare, deoarece necesită forță de muncă intensivă; prin urmare, împiedicați migrația din orașele mici în centrele mari ale orașelor și construiți o bază pentru autodezvoltarea regiunii în cadrul propriului potențial.
- Afectând în mod pozitiv distribuția venitului , prevenind acumularea de capital în mâinile marilor organizații industriale - sau a unei minorități, ele măresc venitul societal atât din punct de vedere funcțional, cât și regional.

IMM-urile sunt, de asemenea, eficiente în furnizarea de noi idei și invenții și în adoptarea de noi tehnologii (Kleindl, 2000, p. 76). Noile tehnologii permit IMM-urilor să performeze mai creativ și mai flexibil, cu costuri mai mici. Întreprinderile mici sunt eficiente în transferul diverselor tehnologii în economia naţională şi în procesul de modernizare a tehnologiei tradiţionale sau de adaptare la tehnologia transferată; acţionează ca o punte între

tehnologiile noi şi cele tradiţionale (Evans şi Wurster, 1997, p. 74). Pe de altă parte, astăzi, automatizarea în creștere rapidă și cererea de angajați mai calificați obligă IMM-urile să adopte noi tehnologii. IMM-urile se confruntă cu dificultăți, în principal din lipsa surselor, în urmărirea noilor tehnologii , achiziționarea de materiale tehnologice, găsirea și angajarea de personal tehnic calificat pentru implementarea noilor tehnologii. Angajații calificați preferă, în general, siguranța locului de muncă în întreprinderile mari, reputația corporativă și salariile mari.

Capacitatea IMM-urilor de a supraviețui într-un mediu extrem de competitiv depinde de amploarea și viteza de activare a schimbărilor care vor face ca produsele și/sau serviciile lor să fie vizibile și preferabile. Pe măsură ce IMM-urile ating aceste obiective în stabilirea și susținerea relației întreprinderii cu lumea exterioară, beneficiind de oportunitățile tehnologiei, ele folosesc tehnologiile informaționale și elementele acesteia. În acest moment, comerțul electronic este util în realizarea de inovații și îmbunătățiri rapid și în siguranță (Hawkins și Prencipe, 2000, p. 24).

IMM-urile ȘI COMERȚUL ELECTRONIC

În timp ce globalizarea și schimbările tehnologice creează noi oportunități pentru IMM-uri, în același timp creează noi riscuri și amenințări. Se consideră că IMM-urile, datorită flexibilității lor, pot satisface așteptările clienților mai rapid și sunt mai avantajoase decât întreprinderile mari în utilizarea comerțului electronic (Dandridge, 2000, p. 87; Daniel și colab., 2002, p. 261). Din cauza concurenței și a presiunilor furnizorilor de software și integratorilor de sisteme, mai multe IMM-uri caută noi modalități de a-și crește cotele de piață prin implementarea soluțiilor de comerț electronic. În plus, în timp ce marile companii au deja personalul și sursele financiare necesare pentru implementarea comerțului electronic , limitările de capital ale SMS-urilor le limitează investițiile pentru comerțul electronic (Stansfield și Grant, 2003, p. 16).

Pe baza discuțiilor de până acum, este posibil să se sintetizeze contribuțiile comerțului electronic la IMM-uri după cum urmează. Comerțul electronic permite IMM-urilor să intre pe noi piețe și astfel concurența capătă un impuls. Deoarece accelerează operațiunile și reduce cererea de forță de muncă, scade costurile. Deoarece oferă o comunicare eficientă între cumpărători și vânzători, ajută la îmbunătățirea calității serviciilor și a produsului. Îmbunătățirea partajării datelor contribuie pozitiv la eficiența proceselor de muncă și la economia generală (Eikebrokk și Olsen, 2007; Van Beveren, 2002; Levy și colab., 1999).

În general, toate contribuțiile enumerate mai sus pot fi considerate convingătoare. De exemplu, faptul că, cu o investiție mai mică, IMM-urile pot ajunge pe piețele pe care nu le pot atinge niciodată prin alte căi pare destul de fezabil. Cu toate acestea, atunci când această problemă este discutată în detaliu, problema iese la suprafață într-un mod mai complicat. Foarte probabil IMM-urile se vor confrunta cu dificultăți în angajarea de resurse umane calificate care să poată dezvolta sistemul informațional în cadrul propriei structuri. În acest caz, întreprinderea va fi obligată să angajeze persoane/companii din afara întreprinderii pentru site-ul de vânzări. Angajarea persoanelor din afara întreprinderii - face dificilă obținerea unei performanțe flexibile și extinse aplicabile în propriul sector. Faptul că sistemul este stabilit/organizat într-o locație separată va aduce dezavantaje în ceea ce privește actualizarea și asigurarea siguranței comerciale (Dans, 2001, p.77). După cum este ilustrat în acest scenariu, mai multe motive culturale, economice și comerciale pot împiedica performanța comerțului electronic al IMM-urilor. Lăsând deoparte toate aceste puncte, nu este sigur

că chiar și un site web bine pregătit - sau alte instrumente digitale, poate găsi imediat o piață sau să deschidă piețe inaccesibile (Liew, 2009, p.17).

Implementarea cu succes a electronicii este legată de un proces multivariat și complicat, care este legat atât de elementele sociale și economice, cât și de infrastructura tehnică, tehnologică, fizică și juridică. În această secțiune, obiectivul este de a analiza comparativ factorii care afectează / împiedică implementarea cu succes de către IMM- uri a activităților de comerț electronic și de a discuta exemple de cazuri unice pentru mai multe IMM-uri care operează în diferite sectoare.

EFECTELE APLICAȚILOR COMERȚULUI ELECTRONIC ÎN IMM-uri

Comerțul electronic oferă IMM-urilor oportunități importante de a ajunge pe noi piețe și de a concura cu rivalii. Magazinele virtuale de pe internet permit IMM-urilor să ajungă pe piețe îndepărtate, oferind un canal de marketing eficient și economic. Prin urmare, IMM-urile obțin șansa de a intra pe piețele globale fără a necesita investiții și cheltuieli mari și oferă produse ieftine, rapide și de înaltă calitate pe aceste piețe (Evans și Wurster, 1997:77). Pe de altă parte, procesele de dezvoltare și comercializare a produselor sunt scurtate în IMM-uri, unde comerțul electronic este utilizat în mod activ. În trecut, grație aplicării tehnologiilor informaționale, IMM-urile care au urmat/copiat întreprinderile la scară largă, au obținut avantaje critice de timp în procesele de dezvoltare a produselor și de marketing (Heijden, 2000, p. 41; Walczuch și colab., 2000, p. 570; Levy și colab., 1999, p. 0, p. 2520; Coppel, p. 2520; 2001, p. 67).

Indiferent de faptul că comerțul electronic conține în sine diverse avantaje pentru IMM-uri, totuși este greu de afirmat că IMM-urile folosesc suficient comerțul electronic. Cercetările pe această temă arată că IMM-urile folosesc în general Internetul ca mijloc de comunicare de bază și îl consideră un instrument alternativ de comunicare care reduce costurile mai mult decât mijloacele de comunicare tradiționale, cum ar fi faxul și telefonul (Kleindl, 2000, p. 78; Fisher, 2000, p. 61; Soliman și Yousef, 2003, p. 548).

Este clar că oportunitățile de angajare pentru comerțul electronic oferite IMM-urilor variază la niveluri diferite pentru fiecare sector. Printre motive, se numără tipul de comerț, infrastructura tehnologică a țării, rata de utilizare a internetului și alfabetizarea cognitivă. În acest domeniu, este esențial ca IMM-urile să ia în considerare mai mulți factori eficienți în investițiile lor pentru comerțul electronic . Acești factori pot fi subliniați în general ca următoarele aspecte (Liew, 2009, p. 25):

Piața țintă și regiunea geografică în care se concentrează afacerile: în prezent, marea majoritate a IMM-urilor produc pentru piețele naționale și majoritatea întreprinderilor exportatoare au, de asemenea, o expansiune comercială orientată spre piața internă. Orientarea către piețele străine prin utilizarea instrumentelor și metodelor electronice face ca o întreprindere să își schimbe aplicațiile de bază ale performanței profesionale, cum ar fi marketingul de produse, gestionarea relațiilor cu clienții și asigurarea asistenței clienților post-vânzare (MacGregor, 2008, p. 47).

Produse și servicii oferite prin canale electronice: Întreprinderile din țările dezvoltate - au nevoie de infrastructură și experiență suficientă în vânzarea de produse și servicii prin comerț electronic. Comerțul electronic poate fi activat eficient, în special în industriile de servicii, unde informațiile oferă o valoare adăugată semnificativă.

Oportunități comerciale bazate pe internet și compatibilitatea sistemelor lanțului de producție ca metodă de dezvoltare a afacerii: o mare parte de produse industriale ar putea să nu fie potrivite pentru vânzări directe pe Internet. Motivele pot fi specificate astfel încât vânzătorul are un număr limitat de cumpărători cu acces la

pagina web, conținut fizic al produsului , caracteristici specifice ale produsului sau restricții pentru marketing. Având în vedere faptul că întreprinderile vor continua să folosească metode tradiționale de marketing și distribuție, deținând o poziție pe web și cataloage, a face parte din oportunitățile comerciale și rețelele lanțului de prezentare pot fi apreciate ca servicii de sprijin pentru comerț (Van Beveren, 2002, p. 253).

O cercetare - Digital Marketing Compass - realizată la începutul anului 2009 s-a concentrat pe investiții substanțiale, planuri bugetare de viitor și atitudini privind marketingul electronic din totalul de 783 de factori de decizie. În Digital Marketing Compass, spre deosebire de multe studii privind marketingul electronic, s-a subliniat că nu numai companiile „la scară mare”, ci și IMM-urile și-au crescut investițiile în marketing electronic într-o sumă semnificativă. Conform cercetării, diversele oportunități oferite prin marketingul electronic sunt în general bine cunoscute de către IMM-uri și utilizate în mod corespunzător. În 2008, utilizarea marketingului bazat pe web a fost de 32%. Cel mai frapant rezultat al acestei cercetări este legat de orientarea IMM-urilor către piețele internaționale. Activitățile de marketing electronic ale IMM-urilor orientate spre export au fost înaintea metodelor tradiționale de marketing în 2008 (http://www.ogilvy.com .tr/digitalmarketingcompass/).

Costul și adecvarea serviciilor de acces la Internet/găzduire: cu condiția ca costurile de acces la Internet să fie rezonabile, întreprinderile vor folosi mai mult poșta electronică, care este mai rapidă și mai puțin costisitoare decât comunicarea prin telefon și fax. În plus, costurile creării și susținerii unui site web cresc în concordanță cu conținutul site-ului și cu nivelul tehnologiei aplicate (Sadowski, 2002, p. 80; Quayle, 2002, p.1151).

Costul accesării datelor pentru piață și potențiali parteneri: site-urile private care oferă date comerciale îndeplinesc această misiune în schimbul unui anumit preț, care poate fi inaccesibil pentru unele IMM-uri. Cu toate acestea, majoritatea instituțiilor publice oferă informații de sprijin pentru comerțul gratuit pe Internet. Susținerea acestor servicii și reducerea costului serviciilor plătite pe termen lung va ajuta IMM-urile să-și detecteze piețele țintă, să acceseze date fiabile privind partenerii lor, să determine canalele de distribuție corecte, să învețe regulile legale și de reglementare, să atingă surse financiare, managementul riscului și servicii logistice (Colombo, 2001, p. 179).

În plus, în special pentru IMM-urile cu un model de produs și operare unic, va fi posibilă finanțarea investițiilor în comerțul electronic într-o perioadă scurtă. Deoarece dimensiunea extinsă a pieței realizată prin comerțul electronic oferă o piață pe care aceste întreprinderi nu pot ajunge niciodată cu ajutorul metodelor tradiționale. Eliberarea de obligația de a fi local poate crea o descoperire la scară globală pentru companiile cu cel mai bun produs și performanță de afaceri (Stansfield și Grant, 2003, p. 17)

PROBLEME CARE AFECTEAZĂ ACTIVITĂȚILE DE COMERȚ ELECTRONIC ALE IMM-urilor

Problemele de bază care afectează aplicațiile de comerț electronic ale IMM-urilor sunt inadecvarea învățării cognitive și a strategiei organizaționale, problemele financiare și de distribuție specifice IMM-urilor, restricțiile în managementul lanțului de aprovizionare, reticența culturii organizaționale pentru transformarea electronică, problemele în aplicarea tehnologiilor informaționale, lipsa personalului calificat , rezistența managementului de vârf la transformarea organizațională necesară prin aplicarea tehnologiilor informaționale, problema de integrare a noilor tehnologii electronice și a comerțului cu sistemele disponibile, lipsa de încredere a clienților. îngrijorări cu privire la

intimitate (Vinberg, et al. 2000; Oyelaran-Oyeyinka și Kaushalesh Lal, 2006).

Janenko (2003) consideră că una dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă IMM-urile în activitățile de comerț electronic este „înșelarea automată a succesului ”. Potrivit lui Janenko, multe IMM-uri au automatizat mai multe aspecte ale proceselor lor de lucru prin intermediul site-urilor web și sunt convinse că succesul va veni automat (2003). Varianini și Vaturi (2000) au descoperit cauze similare pentru problemele care afectează procesul de digitalizare a IMM-urilor, cum ar fi susținerea unui flux de informații pe piața fixă, nedeținerea unei structuri organizaționale flexibile, nedetectarea țintelor clare și lipsa de siguranță și integrare. Farhoomand și Lovelock (2001) au descoperit, de asemenea, numeroase elemente negative care afectează comerțul electronic în IMM-uri, cum ar fi modelul slab venit/rezultat/profit, lipsa avantajului concurenței, insuficiența în furnizarea de beneficii clienților, probleme organizaționale și conflictul dintre site-ul web și actualii parteneri de afaceri.

După cum a afirmat Kshetri, problemele care afectează negativ comerțul electronic sunt concentrate în mare parte pe zonele economice și sociale (2007, p. 446). Problemele economice pot fi subliniate ca nivelul scăzut al aplicațiilor de tehnologie a informației, inadecvarea infrastructurii de telecomunicații, lipsa capitalului, nivelul scăzut de utilizare a cardului de credit. Problemele sociale sunt nivelul scăzut de alfabetizare cognitivă, insuficiența limbii străine (în principal engleza), problemele de promovare și marketing ale site-urilor web locale.

Potrivit lui Kshetri, problemele care afectează comerțul electronic pot fi clasificate în trei grupuri, cum ar fi comerțul pre-electronic, în procesele de comerț electronic și comerțul post-electronic (2007, p. 447). Problemele pre-comerțului electronic sunt în mare parte legate de adecvarea infrastructurii cognitive a unei țări. Utilizarea cardurilor de credit la nivel național și probleme financiare sunt observate în faza procesului de comerț electronic. Problemele de comerț post-electronic sunt infrastructura de distribuție și serviciile post-vânzare. Dintr-un punct de vedere macro, Kshetri bazează această grupare în principal pe problemele tehnice asociate cu infrastructura informațională a țărilor. Peterson și colab. (1997, p. 337) clasifică problemele din comerțul electronic ca fiind financiare, juridice, de infrastructură, siguranță, confidențialitate a clienților, protecția drepturilor intelectuale și industriale, probleme cu care se confruntă în timpul livrării și operațiunile vamale. Dornan (2001, p. 27), pe de altă parte, grupează problemele care afectează comerțul electronic la fel ca Peterson și colab.

În timp ce unii autori subliniază că în - activitățile de management electronic ale IMM-urilor, eficiența transformării bazate pe non-comerciale va crește, comerțul tradițional va afecta/întârzia/reprima în același timp dezvoltarea activităților de comerț electronic (Heinen, 1996; Chaffey, 2007, Li, 2006; Chen și Siems, 2001; Sadowski, 2002). Unii autori susțin că dezvoltarea comerțului electronic în întreaga organizație va fi experimentată mai rapid la sfârșitul procesului de transformare bazat pe comerțul electronic (Jelassi și Enders, 2008; Bayles, 2001; Strader și Ramaswami, 2002).

Potrivit lui McGregor și Vrazalic în ceea ce privește adoptarea comerțului electronic, IMM-urile pot fi clasificate în două grupuri, cum ar fi potențialii adoptatori și non-adoptori. Grupul non-adoptor nu poate utiliza comerțul electronic din cauze interne ale întreprinderilor și cauze externe legate de probleme tehnologice, economice, politice, juridice, sociale și culturale (2006, p. 7). Kapurubandara și Lawson susțin că în depășirea acestor obstacole din punct de vedere metodologic au loc procese de „luare a deciziilor” și „adopție” (2006, p.2). Stock dale și Standing clasifică toți factorii în patru grupuri principale, cum ar fi „lipsa resurselor și a datelor, nivelurile

de calificare ale angajaților, problemele de siguranță și pregătirea întreprinderilor mici" (2004). Kurnia şi Johnson includ şi structura lanțului de aprovizionare în această grupare (2000). În tabelul 1, este posibil să rezumăm diferitele opinii menționate mai sus.

În acest studiu, evaluăm problemele care afectează aplicațiile de comerț electronic de succes ale IMM-urilor - așa cum este larg acceptat în literatura de specialitate; sub două grupuri precum problemele culturale şi tehnice (Rowley, 2002; Warren și Hutchinson, 2005; Gottschalk, 2005; Combe, 2006).

PROBLEME CULTURALE

Suport de top management

Suportul de management este forța motrice în - aplicațiile de comerț electronic în corporații. Potrivit Delone, sprijinul conducerii de top este cel mai important factor pentru aplicațiile tehnologiei informației în IMM-uri (1988). În special, fără sprijinul managementului de vârf în procesul decizional, nu este posibil ca IMM-urile să realizeze transformarea structurală și tehnologică în comerțul electronic prin luarea deciziilor necesare şi, mai mult, fără sprijinul acestora, orice inițiativă în acest sens poate deveni fără succes (Grandon și Pearson, 2004).

Tabelul 1. Revizuirea literaturii

Costul ridicat al instrumentelor de comerț electronic, costul hardware/software al tehnologiei Internet.	Jacovou (1995), Quayle (2002), Puaro și Campbell (1998), Lawrance (1997), Riquelme (2992) și Van Akkeren și Cavaye (1990)
Probleme legate de dimensiunea întreprinderilor mici.	Webb și Sayer, (1998), Van Beveren, (2002)
Apropierea de inovare și tehnologii informaționale.	Van Beveren, (2002), (Davis, 2000), Dandridge, (2000)
Probleme de adoptare la comerțul electronic.	Walczuch și colab., (2000), Webb și Sayer, (1998)
Structura complexă a comerțului electronic.	Quayle (2002), Chaston, (2001).
Structura companiei familiale a IMM-urilor și lipsa instituționalismului	Dandridge, (2000), Sadowski, (2002), Colombo, (2001).
În timp ce IMM-urile au nevoie de dezvoltare pe termen scurt, faptul că comerțul electronic își dobândește feedback-ul doar pe termen lung.	Lawrance (1997) și McGowan și Madey (1998)
Nivel scăzut de alfabetizare cognitivă în rândul angajaților și rezistență	Lawrance (1997), Van Akkeren și Cavaye (1999)
Preferând metodele tradiționale, cum ar fi telefonul, faxul și comunicarea față în față.	Lawrance (1997), Vankatesan și Fink (2002) și Poon și Swat man (2000)
Problema de siguranță a comerțului electronic.	Quayle (2002), Puaro și Campbell (1998), Riquelme (2002), Van Akkeren și Cavaye (1999), Poon și Swatman (2000) și Hadjimonolis (1999).
Lipsa de integrare între clienți, furnizori și parteneri de afaceri care au toți roluri critice în implementarea comerțului electronic.	Hadjimonolis (1999), McDonagh, (2000)
Lipsa încrederii adecvate față de firmele externe de consultanță	Lawrance (1997), Van Akkeren și Cavaye (1999), Chau și Turner (2001).
Deficiența standardelor de comerț electronic.	Tuunainen (1998), Dandridge, (2000), Webb și Sayer, (1998).

Sursa: Robert C.MacGregor, Lejla Vrazalic, „A Basic Model of Electronic Commerce Adoption Barriers", School of Economics and Information Systems, University of Wollongong, Australia, p. 515

Antreprenoriat imperfect

Obiceiurile sociale care provin din trecutul unei țări sunt printre principalii factori care determină viteza de implementare și forma noilor dezvoltări tehnologice. Aceste obiceiuri, care determină încrederea oamenilor în mediul și economia lor, în special în procesul de câștig de bani, sunt, de asemenea, cauze de bază care stau în spatele diferențelor economice dintre țări.

Inadecvarea culturii organizaționale pentru comerțul electronic

Una dintre problemele potențiale ale aproape oricărei organizații care vizează implementarea comerțului electronic este că cultura organizațională poate să nu fie potrivită pentru transformarea organizațională necesară de managementul electronic. Transformarea tehnologică și mediul de afaceri electronice, așa cum este cerut de comerțul electronic, vor provoca schimbări vitale, cum ar fi dezvoltarea infrastructurii și activități de formare obligatorii, în special pentru organizațiile în care munca birocratică este dominantă (Chen, 2004).

Ambiguitatea beneficiilor

O altă problemă pentru IMM-uri este ambiguitatea beneficiilor care vor fi obținute prin implementarea comerțului electronic. Întrucât comerțul electronic este un fenomen recent, este greu de comparat exemple de succes de IMM-uri. Întreprinderile mici în special sunt înclinate să fie mai mult influențate de rezultatele practice tangibile decât de cunoștințele teoretice.

Pe de altă parte, deși poate fi posibil pentru aproape orice domeniu, comerțul electronic poate avea un mare succes în anumite produse, dar scăzut în altele. De exemplu, în cazul bunurilor necorporale precum muzica, software-ul etc. care pot fi transmise cu ușurință dintr-un loc în altul prin intermediul site-urilor web, comerțul electronic oferă numeroase avantaje. Cu toate acestea, pentru produsele care sunt greu de transmis fizic, avantajele comerțului electronic sunt relativ limitate (Levy et al., 1999, p. 244).

Inovativitatea și insuficiența managementului inovației

Potrivit lui Zhao, aplicațiile de management electronic similare care au devenit larg răspândite în companii scad eficiența instrumentelor de concurență. Ele diferă serios de modelele tradiționale de afaceri, iar avantajele și similitudinile lor reduc beneficiile furnizorilor și clienților (2006). Întrucât strategiile de inovare în aplicațiile de management electronic vor oferi un dinamism rapid și flexibil necesar de cerințele acționarilor și de transformarea electronică, IMM-urile vor trebui să își prioritizeze activitățile inovatoare (Singh și Waddell, 2006).

Dificultatea de a schimba obiceiurile de cumpărături

Această problemă este valabilă mai ales în țările în care stilul tradițional de viață este dominant. Transformarea obiceiurilor de cumpărături are loc într-un ritm mai lent decât dezvoltarea comerțului electronic în orice țară. Este obișnuit ca oamenii să preferă să cumpere de la oameni pe care îi cunosc deja după ce au văzut și ating bunuri. Cumpărăturile dintr-un mediu virtual , necunoașterea naturii produsului sau a condițiilor de livrare a acestuia pot să nu fie destul de acceptabile pentru unii oameni.

Pe un vânzător de pantofi pe internet zappos.com înființat în 1999, există peste 3 milioane de perechi de pantofi. Una dintre cele mai importante caracteristici ale acestei companii care asigură o garanție de rambursare de 365 de zile este serviciul său gratuit de încărcare atât pentru livrările clienților , cât și pentru returnări. Șaptezeci și cinci la sută din toate comenzile provin de la clienți mulțumiți. După primele cumpărături, un client face de 2,5 ori mai multe cumpărături în următoarele 12 luni de la prima comandă. Patruzeci și trei la sută dintre clienții recent câștigați provin din procesul WOMM (marketing din gură în gură). Acestea oferă o linie telefonică gratuită. Spre deosebire de alte site-uri mari de comerț electronic (Amazon, overstock, e-bay etc.) își plasează numărul pe fiecare pagină. Dacă produsul lor nu corespunde cerințelor clienților, ei recomandă alte site-uri concurente. Până în prezent, niciunul dintre clienții săi, furnizând numele sau fără nume, nu a făcut vreo reclamație (www.zappos.com).

Localitate

Pentru întreprinderi, una dintre cele mai semnificative dezvoltări economice introduse de internet este extinderea piețelor locale la scară globală. Activitățile economice, cum ar fi reclamele pe web , promoțiile, ofertele de locuri de muncă, activitățile de marketing și vânzările sunt accesibile oricărei întreprinderi și clienților de internet. Astfel, devine mai ușor pentru întreprinderile care se extind către piețele externe să-și susțină și să-și extindă activitățile. În plus, este considerată o oportunitate care nu trebuie ratată pentru întreprinderile mijlocii și mici, care au utilizat pe deplin potențialul pieței externe (Reynolds și Mofazali, 2000; Combe, 2006).

PROBLEME TEHNICE

Inadecvarea resurselor umane

Abordarea managementului resurselor umane și aplicațiile acesteia au devenit acum eficiente într-un nou domeniu descris drept resursă umană

electronică de influența tehnologiilor informaționale. Practic, conceptul de resurse umane electronice înseamnă sprijinirea abordării managementului resurselor umane printr -o nouă structurare în mediul electronic. Este privit ca o modalitate de a sprijini strategiile, politicile și aplicațiile orientate către resursele umane prin intermediul canalelor bazate pe Internet (Williamson et al., 2003, p.247).

Ca rezultat al utilizării curente a tehnologiilor informaționale în întreprinderi, apar noi oportunități de angajare în sectoarele relevante, iar cererea de personal expert în tehnologie crește în schimb. Cu toate acestea, în întreaga lume, paralel cu dezvoltarea rapidă a comerțului electronic, noile oportunități de angajare și cererea de resurse umane cresc, dar oferta de resurse umane calificate nu crește în același ritm (Lai și Chen, 2009).

Aplicațiile de comerț electronic necesită schimbări în structurile comerciale și organizatorice și în calificările personalului. În mai multe țări, lipsa personalului de informare s-a dovedit a fi o problemă critică. Deși este devreme să facem o ghicire asupra cererii viitoare de forță de muncă calificată, poate fi considerat un indicator că din totalul personalului care lucrează în întreprinderile legate de comerțul electronic, o medie de 45-50% este angajat în vânzări și marketing, 25-35% în cercetare-dezvoltare, iar restul în management, finanțe și alte domenii (Zerenler, p. 202073).

Strategii de marketing insuficiente

Popularitatea comerțului electronic ca mediu de afaceri este legată de capacitatea Internetului, și anume de potențialul său de viitor, de calitățile sale atractive, de dinamismul său în furnizarea cotei globale de informații și resurse și de puterea Internetului de a oferi un canal eficient de publicitate, marketing și distribuție directă a anumitor produse și/sau servicii. În cartea sa intitulată „Supra-Competiție”, Edward de Bono afirmă „în ciuda a tot ceea ce nu trebuie să rămâneți în urmă rivalilor, altfel nu vă puteți susține prezența. Prețul, calitatea, diferențierea produsului și stabilirea de piețe speciale sunt toate medii tradiționale care servesc acestui obiectiv” (1994, p. 27). Într-adevăr, întreprinderile care concurează în lumea modernă de astăzi sunt obligate să implementeze activități de marketing electronic, care s-au dovedit a fi mai degrabă o necesitate decât un avantaj în concurența care devine din ce în ce mai violentă și diferită. Astfel, într-un astfel de mediu în care chiar și comerțul electronic este dediferențiat, urmat și imitat de rivali, diferențierea marketingului electronic pentru a le adapta la calitățile de bază ale întreprinderii ar răspunde previziunilor lui Bono, și anume supra-concurența.

Marketingul electronic este privit ca un -instrument revoluționar care transformă toate procesele de afaceri ale întreprinderilor. De asemenea, marketingul electronic determină transformarea structurilor tradiționale de piață (Calin și colab., 2001, p. 36). Rolul central al acestei transformări îi revine Internetului. Progresul internetului este cel mai important factor determinant al dezvoltării marketingului electronic. În plus, marketingul electronic transformă și procesul de decizie de cumpărare al cumpărătorilor. Pe măsură ce cumpărătorii se implică în marketingul electronic, aceștia prind șansa de a examina mai multe opțiuni decât piețele tradiționale și astfel sunt capabili să ia decizii mai rapide.

Faptul că comerțul electronic este plin de oportunități pentru întreprinderi și are riscuri de minimizare a calității contează pentru motivele de a nu fi folosit. Răspunsul la întrebarea cum să folosiți și cum să profitați la maximum de el este legat de formularea strategiei. De teamă că alte întreprinderi își vor ocupa propriile piețe prin intermediul internetului și planifică costul neutilizarii internetului ca reflex de apărare, mai multe întreprinderi aleg să găsească metode de

utilizare a internetului mai eficient. Pentru a atinge acest scop, ar trebui dezvoltate strategii conștiente de aplicare și marketing unice pentru utilizarea Internetului (Zerenler, 2007, p. 267). - Dacă comerțul electronic sau procesele de afaceri cognitive sunt, înainte de toate, stabilite pe bazele informaționale ale sectorului și ale piețelor, atunci aceste întreprinderi care își încep activitatea fără cercetări prealabile suficiente se pot confrunta cu eșecuri. Pentru a începe corect, este o necesitate ca întreprinderile care intenționează să opereze în acest domeniu să efectueze cercetări prealabile și, de asemenea, să formeze infrastructura de informații necesară.

Dimensiunea întreprinderii și lipsa de cunoștințe

În paralel cu faza de intrare în economia bazată pe informație, în scopul adaptării IMM-urilor la noile condiții de muncă introduse de acest sistem economic, atât guvernele naționale, cât și corporațiile internaționale au inițiat activități de informare a întreprinderilor despre comerțul electronic. O mare majoritate a literaturii relevante subliniază faptul că în majoritatea țărilor, cu excepția SUA, o mare parte a IMM-urilor nu este încă pe deplin conștientă de beneficiile comerțului electronic (Coppel, 2000, p. 71). Pe de altă parte, unii autori susțin că și dimensiunea întreprinderii are un efect asupra alfabetizării cognitive și a competenței în comerțul electronic. Pe măsură ce întreprinderile devin mai mici, se vede că utilizarea Internetului, care constituie baza comerțului electronic, scade înapoi. Conform unei cercetări efectuate de Levy et al., în întreprinderile cu peste 1000 de lucrători, rata de utilizare a internetului ajunge la un nivel de 42%, în timp ce acest raport scade la 14% pentru IMM-urile care angajează 1-49 de lucrători (2001, p. 135).

Incapacitatea de gestionare a tehnologiei

Selectarea tehnologiei necesare IMM-urilor pentru a-și atinge obiectivele strategice și pe termen scurt, planificarea aplicațiilor tehnologice necesare, decizia de transfer sau fabricație și realizarea activităților pentru implementarea acestei decizii în cadrul unui plan și program se numără printre problemele de activitate de bază ale managementului tehnologiei. Selecția strategică a tehnologiei și planificarea muncii orientată către obiective vor asigura aplicarea cu succes a managementului tehnologiei.

Deși comerțul electronic oferă o gamă mai largă de oportunități pentru întreprinderile în care tehnologiile informaționale sunt implementate sau fabricate intens, același avantaj este greu de observat în sectoarele îndepărtate de aceste tehnologii. Pe scurt, caracteristicile sectorului pot fi restrictive în aplicațiile de comerț electronic (Zhao, 2006, p.47).

Limbă și elemente culturale

În mediul Internet, făcând posibilă accesarea resurselor din întreaga lume, se observă că elementele lingvistice și culturale demonstrează și ele efecte semnificative. Deși 70% din conținutul internetului este în limba engleză, jumătate dintre utilizatorii de internet nu înțeleg engleza. Totuși, așa cum a afirmat Coppel, chiar și fără această problemă de limbă, clienții sunt mai dornici să cumpere de pe site-uri web în limba lor maternă (2000, p.21).

Engleza care este vorbită ca o limbă maternă în aproape orice activitate internațională este dominantă și în operațiunile de management electronic. Cu toate acestea, companiile de marketing în regiunile în care limbile spaniolă, chineză și urdu sunt comune ar trebui să își direcționeze activitățile de marketing ținând cont de limbile regionale.

Pe lângă problema lingvistică, elementele culturale afectează foarte mult și activitățile de comerț electronic ale IMM-urilor. Deoarece multe elemente vizuale, de la culori la simboluri,

prezintă diferențe culturale între societăți, multe IMM-uri care doresc să beneficieze de natura globală a internetului întâmpină dificultăți.

Probleme de infrastructură și mediu

Fundamentul comerțului electronic este structurat pe infrastructuri de comunicații și tehnologii informaționale. În special în țările în curs de dezvoltare, costurile de comunicare sunt ridicate, iar infrastructura tehnologică este insuficientă. Costul ridicat de comunicare este una dintre cele mai importante probleme în aplicațiile de comerț electronic. În general, se pot comenta următoarele sugestii pentru rezolvarea problemelor de infrastructură (Reynolds și Mofazali, 2000, p.81-83; Chen, 2004, p.161):

- Infrastructura de telecomunicații ar trebui îmbunătățită; și ar trebui să fie posibil ca IMM-urile să beneficieze de aceste servicii în mod privat.
- Toate formele de comert electronic; în - special comerțul prin Internet, poate fi realizat prin furnizarea de flux de informații prin infrastructura de comunicații . În cazurile în care doar structura centrată pe Internet este o problemă, potenţialele reduceri şi probleme pe Internet pot înceta comerţul . Prin urmare, formele alternative de conectare ar trebui structurate.
- Obstacolele care țin comunicarea și piețele tehnologiilor informaționale departe de concurență ar trebui eliminate.
- Ar trebui stabilite standardele tehnice în comunicare.
- Ar trebui creat un mediu de încredere pentru furnizorii de servicii, utilizatorii și consumatorii care au loc în sistemele și operațiunile electronice.

Probleme de conectare

Problemele de conectare sunt printre cele mai frecvente obstacole cu care se confruntă pe Internet în aplicațiile de comerț electronic. Această problemă, care nu limitează doar comerțul electronic, ci toate tipurile de utilizare a internetului, este o deficiență care face ca eforturile de acces la informații să devină infructuoase (Nusair și Hua, 2009).

Există încercări de a simplifica conexiunea la internet și de a crește viteza de acces a țărilor. Eșecul de a oferi o infrastructură eficientă și activitățile de telecomunicații, care sunt publice în multe țări, limitează operațiunile sectorului privat. Activitățile restricționate introduc costuri mari, opțiuni de acces de proastă calitate, dar costisitoare. Recent, încercările de a permite accesul prin satelit și de a îmbunătăți opțiunile actuale prin utilizarea cablurilor de înaltă calitate au fost accelerate de sectorul privat.

Probleme juridice

Problemele juridice sunt motivul principal care determină în mod critic transformarea implementării comerțului electronic într-o structură globală. Multe aspecte precum valabilitatea și angajamentul unui contract bazat pe computer, valabilitatea datelor păstrate în mediul informatic și puterea lor de probă, valabilitatea și aplicabilitatea semnăturii digitale, protecția operelor intelectuale și artistice în mediul Internet, recunoașterea juridică a infracțiunilor bazate pe informații și prevenirea concurenței neloiale afectează foarte mult IMM-urile. Principalele probleme juridice în aplicațiile de comerț electronic pot fi subliniate după cum urmează (Kalakota și Whinston, 1997, p. 33):

a. Drepturi de proprietate intelectuală,
b. impozitare,
c. Proceduri de aprobare,
d. Deficiențe în legislația internațională,
e. Drepturile de confidențialitate ale oamenilor,
f. Problema de valabilitate a documentelor electronice,

g. Problema de valabilitate a semnăturii digitale,
h. Determinarea responsabilităților furnizorilor de servicii,
i. Necesitatea revizuirii legilor luând în considerare mediile electronice,

Deși până acum s-au realizat progrese nesemnificative în universalizarea infrastructurii juridice a operațiunilor de management electronic între țări în domenii precum semnătura digitală, terți de încredere, managementul și siguranța informațiilor, infracțiunile informaționale și coordonarea comerțului electronic, totuși s-au realizat unele extinderi legale critice.

Probleme de siguranță

La fel ca în comerțul tradițional, condiția de bază în comerțul electronic este încrederea utilizatorilor în sistem. Într-o procedură comercială care necesită orice contract sau comunicare electronică, chiar și doar pentru transferul de informații, utilizatorii (persoane fizice sau companii) din motive întemeiate nu doresc ca terții să aibă acces la informațiile lor personale/corporative private, și anume comerciale, financiare. Pe lângă comunicarea care este deschisă terților, în afară de confidențialitatea datelor cu caracter personal, ar trebui garantată și integritatea informațiilor transferate (sau, cu alte cuvinte, primirea cunoștințelor așa cum este inițial) și confirmarea identității părților. Condiția, care este discutată în termeni de tehnică și drepturile omului de bază, este să se utilizeze ce tehnică, instrumente administrative și juridice pentru a garanta nivelurile dorite de confidențialitate , integritatea informațiilor și confirmarea identității . Dacă nu sunt furnizate la niveluri suficiente, dezvoltarea globală a comerțului electronic va fi afectată semnificativ (Sadowski, 2002, p. 81).

Problemele de siguranță cu care se pot confrunta IMM-urile în activitățile comerciale în timpul operațiunilor de comerț electronic pot fi exprimate după cum se indică mai jos (Palvia și Palvia, 1999):

- Acces la surse web, care nu au autoritate de acces,
- Informații și resurse web deteriorate,
- Schimbarea, amestecarea sau completarea informațiilor,
- Transferarea informațiilor către personal neautorizat,
- Furtul de informații și surse web,
- Respingerea serviciilor achiziționate, a informațiilor transmise sau primite,
- Pretinzând că a primit sau transferat informații, nu a primit sau transferat deloc (Kraemer și Carayon, 2007).

Potrivit estimărilor din SUA, valoarea datelor furate într-un an este peste 10 miliarde de dolari. După cum se precizează într-o cercetare efectuată în 1996 pe 1320 de firme; 78% dintre participanți au declarat că au pierdut bani din cauza unei pauze de siguranță, 63% au afirmat că s-au confruntat cu pierderi din cauza virușilor și 20 de utilizatori au declarat că au pierdut cel puțin 1 milion de dolari SUA (Singh și Frolick, 2000, p. 58).

REVIZIE GENERALĂ

Evoluțiile comerțului electronic oferă avantaje noi în ceea ce privește utilizarea tehnologiilor informaționale de către IMM-uri și accesul la piețele globale. Cu toate acestea, IMM-urile au multe probleme, inclusiv lipsa infrastructurii tehnologice și a localității, a limbii, a infrastructurii, a mediului, a legalității, a siguranței, clasificate în două grupe și anume tehnic și cultural. Cu excepția SUA și Singapore, care sunt țări dezvoltate în ceea ce privește tehnologiile informaționale și comerțul electronic, IMM-urile respectă politica „așteptați și vedeți” în multe alte țări. Guvernele și anumite

organizații internaționale implicate în această - problemă au lucrat la proiecte cuprinzătoare la scară globală pentru a permite participarea activă a IMM-urilor la comerțul electronic. În plus, faptul că IMM-urile se eliberează de practicile comerciale tradiționale și adoptă noi metode în mod temeinic pare a fi strâns legat de impulsul în condițiile pieței și de transformarea culturii de afaceri actuale.

Contribuțiile prospective care vor apărea odată cu implementările comerțului electronic în IMM-uri sunt prezentate mai jos (Burgess, 2002, p. 79; Kotler, 2000, p. 519; Mehrtens et al., 2001, p. 169):

Baza de clienți îmbunătățită: întreprinderile își pot implementa activitățile de comerț electronic fără limite regionale, timp sau limită de țară. Prin urmare, ei pot obține avantaje importante în activitatea globală prin efectuarea operațiunilor lor peste granițele regiunii și țării.

Economie de timp în livrarea produselor și serviciilor: circulația pe piața industrială a mărfurilor și timpul de livrare pot cauza mari probleme comerciale. Deoarece aproape orice întreprindere evită păstrarea stocurilor și astfel comandă doar atunci când este necesar , timpul de livrare câștigă mai multă atenție. Comenzile bazate pe web , în comparație cu comenzile tradiționale, sunt furnizate și procesate mai rapid.

Creșterea vânzărilor: O tendință de creștere a vânzărilor întreprinderilor este observată la sfârșitul procesului de comerț electronic. Creșterea veniturilor din vânzări este și mai importantă pentru întreprinderile mici. Vânzările online către clienți, șansele de comandă și verificarea online a stării comenzilor ar contribui la satisfacția și vânzările clienților.

Dezactivarea mediatorilor: Răspândirea comerțului electronic bazat pe internet a dezactivat mediatorii care operează de la producător la client în lanțul de aprovizionare. Prin urmare, producătorii oferă clienților bunuri și servicii mai ieftine și mai rapide. Se realizează un flux de informații continuu și mai adecvat.

Creșterea satisfacției clienților: Unul dintre cele mai importante rezultate ale comerțului electronic este creșterea satisfacției clienților și a nivelului de servicii. Datorită comerțului electronic, clienții primesc produse și servicii la timp; achiziționează informații online, sunt conectate direct la un sistem de comunicare bazat pe client. Nevoile clienților sunt determinate de clienții ei înșiși și astfel cresc satisfacția clienților.

Eficiență îmbunătățită și costuri reduse: Utilizarea redusă a hârtiei și a operațiunilor manuale, automatizarea comerțului electronic, știri, afaceri și procese de operare joacă un rol vital în reducerea costurilor de operare ale întreprinderilor.

Concurență sporită: Datorită internetului, toate întreprinderile, indiferent de dimensiunea lor, dobândesc condiții egale în timp ce își accesează clienții. Prin comerțul electronic, IMM-urile vor putea concura cu întreprinderile la scară largă cu mărcile lor recunoscute, puterea de cumpărare și structura matură (Poon și Swatman, 2000, p. 247).

Scăderea proceselor de comandă și cracarea Biroului: este inevitabil ca odată ce comenzile sunt transferate pe Internet, dimensiunea personalului să scadă în comparație cu metoda tradițională de primire și înregistrare a comenzilor. În același mod, datorită lucrărilor electronice în locul lucrărilor de hârtie, întreprinderile se vor concentra pe stocuri și stocuri și vor căuta noi modalități de a dezvolta o cooperare mai creativă cu furnizorii lor. În acest fel, simplificarea are loc în procesele de rutină a comenzilor și lucrările repetate sunt automatizate. Astfel, aplicațiile inutile sunt eliminate.

Clienți instruiți: comerțul electronic va îmbunătăți alfabetizarea cognitivă a clienților și, astfel, aceștia devin mai capabili din punct de vedere intelectual. Pentru a utiliza comerțul electronic, clienții trebuie să posede cunoștințe de internet și abilități de calculator.

Angajați instruiți *:* comerțul electronic are efecte pozitive și asupra acumulării de cunoștințe a angajaților. Pentru a asigura succesul comerțului electronic, ar trebui implementate programe de formare continuă, iar angajații ar trebui să se adapteze la transformarea organizațională introdusă de comerțul electronic.

Efectul economic de bază al comerțului electronic este că creează o zonă de activitate economică în care handicapurile sunt mai puțin numărate. Acest efect special este practic un rezultat generat de dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informaționale. Deoarece comerțul electronic folosește această infrastructură în dezvoltare rapidă, va avea un efect atât de mare și asupra vieții economice. Comerțul electronic - integrează potențial toți producătorii, furnizorii, utilizatorii și clienții. Prin urmare, se poate recunoaște că este înzestrat cu capacități care oferă multe forme de satisfacție care au fost visate încă de la începutul revoluției industriale.

UN STUDIU AL INDUSTRIEI TURCICE DE FURNIZORI DE AUTOMOBILE

A. Domeniul de aplicare al cercetării

Scopul acestei cercetări este de a studia factorii de influență, obstacolele și motivele inițierii comerțului electronic în IMM-urile care sunt active în 2008 ca furnizori ai industriei auto în Turcia. Populația fiind de dimensiuni prea mari, eșantionul cercetării este ales în mod arbitrar din baza de date a TAYSAD, care este Asociația Furnizorilor de Automobile din Turcia. Motivele referirii la baza de date TAYSAD sunt următoarele:

a. Toate organizațiile active în industrie sunt obligate legal să devină membre ale Asociației,
b. baza sa de date este actualizată frecvent și
c. informațiile despre profilurile membrilor sunt ușor de accesat.

Examinarea bazei de date TAYSAD a arătat că 268 de organizații sunt în prezent înregistrate. Furnizorii care nu se încadrează în criterii sau scară, sau în prezent inactivi au fost eliminați și astfel doar 192 de organizații sunt incluse în cercetare.

TAYSAD înființată în 1978 și membru al CLEPA - Asociația Europeană a Furnizorilor de Automobile (www.clepa.be) - este singura asociație autorizată care reprezintă furnizorii din industria auto turcă. Asociația este creditabilă în toate tranzacțiile cu piese și componente auto de către organizațiile străine și interne.

Gama de produse a membrilor TAYSAD este suficientă pentru a crea 85-90% din producția din industria auto turcă la nivel local. Cei 268 de membri înregistrați ai Asociației furnizează piese și componente pentru industria auto turcă și creează 65% din producție și 70% din exporturi. Optzeci și cinci la sută dintre membri sunt activi în regiunea Marmara, 10% în Marea Egee și 5% în celelalte. Cele 268 de companii înregistrate ale TAYSAD angajează 72 000 de lucrători și oferă locuri de muncă pentru 127 000 de persoane, inclusiv furnizorii săi. Cincizeci și opt de companii înregistrate au parteneri străini cu diferite grade de cotă de capital.

Chestionarele au fost distribuite către 268 de companii sub formă de atașamente la e-mail, e-mail de suprafață, interviuri față în față sau prin invitație de a vizita site-ul www.selcuk.edu .tr/zerenler/anket. 01. html în lunile mai și iunie 2009. La 31 iulie 2009, au fost primite 192 de răspunsuri (o rată de răspuns de 71,6); dar douăzeci și patru dintre organizațiile înregistrate în banca de date a TAYSAD nu au putut fi contactate niciodată. Optzeci și cinci de răspunsuri au fost primite ca atașamente la e-mail, 42 prin poștă de suprafață, 36 de interviuri față în față și 29 prin vizite pe site-ul web.

B. Constatările cercetării

După cum se vede în Tabelul 2, 33,6% dintre

organizațiile implicate în studiu au fost active în ultimii 10 ani. Companiile cu locuri de muncă de 200 și peste nu sunt incluse în cercetare. Prin urmare, studiul include doar întreprinderile mici și mijlocii. Rezultatele ilustrează faptul că majoritatea respondenților la sondaj sunt profesioniști de nivel superior.

Nivelul de implementare a instrumentelor de comerț electronic în companiile implicate în studiu este ilustrat în Tabelul 3. Comparând nivelul actual cu nivelul de acum trei ani în

Tabelul 2. Caracteristicile companiilor

Perioada de funcționare	**Frecvenţă**	**Percentila**
Între 6-10 ani	79	41.2
Între 11-25 de ani	73	38,0
Mai mult de 26 de ani	25	13.0
Între 1-5 ani	15	7.8
Total	**192**	**100,0**
Statutul respondentului	**Frecvenţă**	**Percentila**
Director general	51	26.6
Manager centru de informare	47	24.5
manager de marketing	32	16.7
Manager relații publice	22	11.5
Proprietar	17	8.9
Expert in informatii	14	7.3
Membru al Consiliului	9	4.5
Total	**192**	**100,0**

Table 3. Implementation level of electronic commerce instruments

Electronic commerce instruments	Three years ago		Current		Change	Wilcoxon Test	
	Average	Std. Dev.	Average	Std. Dev.		Z	P
Internet	4.36	0.68	4.83	0.84	0.47	-2.172	<.001
Telephone (deck)	3.92	0.72	4.02	0.90	0.1	-3.264	<.001
Electronic mail	3.87	0.88	4.76	0.72	0.89	-4.634	<.001
Fax	3.76	0.64	3.28	0.94	-0.48	-3.268	<.001
Electronic data interchange	3.41	0.82	3.56	0.88	0.15	-4.264	<.001
Electronic payment and money transfer systems	3.29	0.90	3.85	0.73	0.56	-3.825	<.001
Television	1.63	0.74	1.72	0.96	0.09	-4.106	<.001
Telephone (mobile)	1.18	0.62	2.23	0.58	1.05	-3.634	<.001

determină o creștere a implementării instrumentelor de comerț electronic. După cum sa discutat în secțiunile anterioare, în viitorul apropiat sunt așteptate creșteri semnificative ale implementării, pe măsură ce IMM-urile câștigă mai multă conștientizare. IMM-urile pot obține un avantaj competitiv față de întreprinderile la scară largă și pot avea acces la piețe la costuri reduse prin creșterea abilităților lor de comerț electronic. După cum se știe, unul dintre obstacolele majore care constrâng activitățile de comerț electronic ale IMM-urilor sunt sistemele de distribuție . Cu toate acestea, este posibil să depășim acest obstacol prin utilizarea lanțurilor de distribuție ale companiilor mari sau prin externalizarea de la furnizorii de servicii din acest domeniu.

Rezultatele din Tabelul 4 indică faptul că companiile își propun să utilizeze avantajul de timp al comerțului electronic pentru accesarea unor noi piețe. În general, IMM-urile se confruntă cu probleme în accesarea pe noi piețe din motive precum resurse financiare limitate, insuficiență a forței de muncă calificate și localitatea sistemelor de marketing și distribuție. Comerțul electronic pare să ofere avantaje pentru a depăși aceste probleme. În comparație cu comerțul tradițional, IMM-urile obțin beneficii semnificative din implementarea comerțului electronic față de companiile mari, pe măsură ce trec de la piețele locale la concurența globală. Într-adevăr, IMM-urile au dobândit avantaje importante față de companiile mari prin comerțul electronic, în ciuda diferențelor dintre sectoarele industriale.

Rezultatele din Tabelul 5 arată că cel mai important impact al comerțului electronic este întărirea activităților de afaceri. În plus, probleme precum acces mai bun la piețele globale, îmbunătățirea serviciilor clienților, creșterea competitivității, creșterea veniturilor viitoare prin crearea de noi produse și servicii, creșterea veniturilor viitoare prin crearea de noi produse și servicii, mai multe opțiuni oferite clienților la prețuri mai ieftine, creșterea vitezei de livrare și performanța mai bună a stocurilor au oferit beneficii companiilor în activitățile lor de comerț electronic. Pe de altă parte, o mai bună înțelegere a cerințelor clienților și

Tabelul 4. Nivelul de importanță al implementării comerțului electronic

Opinie	Aritmetică medie	Abaterea standard
Accesarea unor noi piețe	4,68	0,90
Obținerea unui avantaj competitiv	4.43	1.04
Obținerea de venituri suplimentare	4.19	0,78
Reducerea costurilor	3,95	0,92
Impactul rivalilor	3,76	1.07

Notă: (i) n=143; (ii) În scară, 1 indică niciun impact, 5 impact cert; (iii) Testul Friedman ANOVA în două căi (% ^{2}=482,256 și

p<.001), rezultatele sunt semnificative statistic.

așteptările, performanța de distribuție mai bună și realizarea unui management mai eficient al cunoștințelor par să influențeze mai puțin decât ceilalți factori. Cu toate acestea, în general, toți factorii fiind peste medie indică faptul că comerțul electronic generează unele efecte semnificative asupra IMM-urilor. De fapt, implementarea comerțului electronic a creat un impact pozitiv major asupra zonelor, care se confruntă cu multe probleme și limitări. Industria furnizorilor de automobile furnizează piese pentru industria majoră. Prin urmare, are o valoare semnificativă datorită volumului său de tranzacții, dar limitată în ceea ce privește clienții săi. Industria furnizorilor de automobile folosește beneficiile implementării comerțului electronic pentru a îmbunătăți afacerile, pentru a facilita procesele de afaceri și accesul la clienți.

În Tabelul 6 este prezentat nivelul de importanță al obstacolelor care constrâng activitățile de comerț electronic. Companiile subliniază că lipsa efectelor vizuale tridimensionale, a efectelor tactile și a test drive-urilor pentru automobile și piese este obstacolul major care constrânge activitățile de comerț electronic. După cum sa menționat în secțiunile anterioare ale studiului, mărfurile precum automobile și imobiliare nu sunt bunuri care pot fi achiziționate cu ușurință datorită valorii și consumului lor. Prin urmare, procesul lor de cumpărare este mai complicat și necesită un timp mai lung în comparație cu bunurile nedurabile achiziționate și consumate mai frecvent. În lumina acestor circumstanțe, situația este destul de aceeași pentru produsele din industria furnizorilor de automobile. Chiar dacă modelul, tipul, prețul și alte caracteristici ale produselor solicitate sunt bine cunoscute de clienți și -furnizori, lipsa efectelor vizuale tridimensionale, a efectelor tactile și a test drive-urilor influențează semnificativ comerțul electronic la fel ca în comerțul tradițional.

Tabelul 5. Impactul comerțului electronic

Impact	Aritmetică medie	Abaterea standard
Îmbunătățirea activităților de afaceri	4.17	0,92
Acces mai bun la piețele globale	4.02	0,90
Îmbunătățirea serviciilor pentru clienți	3,86	1.02
Creșterea competitivității	3,77	0,84
Creșterea veniturilor viitoare prin crearea de noi produse și servicii	3,55	1.06
Mai multe opțiuni oferite clienților la prețuri mai ieftine	3.19	1.10
Creșterea vitezei de livrare	3.12	0,76
Performanță mai bună a inventarului	3.04	0,88
O mai bună înțelegere a cerințelor și așteptărilor clienților	2,93	1.02
Performanță de distribuție mai bună	2,85	0,94
Realizarea unui management mai eficient al cunoștințelor	2,72	0,98

Notă: (i) n=173; (ii) În scară, 1 indică niciun impact, 5 impact cert; (iii) Testul Friedman ANOVA în două căi (x $_2$=386,721 și p<.001), rezultatele sunt semnificative statistic.

Tabelul 6. Nivelul de importanță al obstacolelor care constrâng activitățile de comerț electronic

Obstacol	Aritmetică medie	Abaterea standard
Lipsa efectelor vizuale tridimensionale, tactile și test drive pentru automobile și piese	4.43	1,88
Lipsa personalizării pentru piesele auto	4.29	0,94
Internetul nu este de încredere	3,86	0,86
Cerința adresei de internet pentru companii	3,71	1.04
Lipsa infrastructurii tehnologice a industriei majore	3,58	0,90
Industria majoră preferând comerțul tradițional	3.36	1.12
Lipsa comunicării față în față cu oamenii de vânzări	3.09	0,76
Insuficiența metodelor de plată pe internet	2,91	0,81
Număr mic de soiuri de produse	2,85	1.02
Site-uri web proiectate prost	2,62	1.13
Insuficiența site-urilor web	2,57	1.06

Notă: (i) n=192; (ii) În scară, 1 indică niciun impact, 5 impact cert; (iii) Testul Friedman ANOVA în două căi (% ^{2}=724,363 și p<.001), rezultatele sunt semnificative statistic.

Table 7. Opinions about the future of electronic

Opinion	Arithmetic average	Standard deviation
Organizations will become more dependent on electronic commerce.	4.62	1.06
Electronic commerce will provide strategic competitive advantage.	4.31	1.02
Electronic commerce will impact organizational structure of the companies radically.	4.17	1.08
Electronic commerce will be a part of conversion for our business.	3.79	0.92
Currently, electronic commerce is part of our business.	3.38	0.90

Note: (i) n=192; (ii) In the scale, 1 indicates not accept, 5 definitely accept; (iii) Friedman two way ANOVA test ($\%^2$=682.136 and p<.001), the results are statistically significant.

activitati merce. Cu toate acestea, companiile din ziua de azi pot monitoriza cu ușurință produsele pe care doresc să le achiziționeze de pe Internet și să plaseze comenzile.

Lipsa personalizării pieselor de automobile este un alt obstacol major în promovarea comerțului electronic . Cu toate acestea, așa cum sa menționat în secțiunile anterioare, practicile de personalizare în masă sunt din ce în ce mai utilizate în multe sectoare industriale, inclusiv în industria auto. În industria auto, este extrem de important să îndeplinim și chiar să depășim așteptările și nevoile clienților. Lipsa personalizării pieselor de automobile, așa cum a subliniat companiile, poate fi atribuită unei limitări importante a capacității tehnologice . Prin urmare, Industriei trebuie să își dezvolte infrastructura tehnologică, forța de muncă calificată și sistemele informatice sofisticate.

Tabelul 7 prezintă opiniile companiilor despre viitorul comerțului electronic. Companiile au subliniat că organizațiile vor deveni mai dependente de comerțul electronic în viitor. În plus, este de acord în general că comerțul electronic va oferi din ce în ce mai mult un avantaj competitiv strategic. În general, IMM-urile sunt de acord că comerțul electronic va avea un impact radical asupra structurii organizaționale a companiilor, va face parte din conversia afacerii noastre și joacă deja un rol semnificativ în afacerile de astăzi.

CONCLUZIE

Globalizarea și influența intensivă a tehnologiilor informaționale fac indispensabilă desfășurarea activităților comerciale pe căi electronice. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) folosesc tot mai mult comerțul electronic pentru activitățile lor comerciale. Prin urmare, comerțul electronic este dezvoltat aproape în fiecare sector industrial, așa cum demonstrează numărul tot mai mare de exemple. Oferă prea multe avantaje și beneficii companiilor și altor organizații.

Comerțul electronic a transformat în mod semnificativ modul în care firmele își desfășoară activitatea, permițându-le să obțină mai multe oportunități de afaceri și avantaje competitive. Cu toate acestea, rezultatele studiului au relevat o lipsă sau o încetinire a adoptării tehnologiilor de comerț electronic în rândul IMM-urilor locale. Obiectivele acestui studiu au fost înțelegerea și determinarea importanței barierelor interne și externe; și astfel să ofere sprijin pentru a-și depăși problemele. Dintre diferitele variabile studiate, s-a raportat că barierele tehnice, financiare și sociale/culturale creează o influență semnificativă în contextul dezvoltării comerțului electronic în IMM-uri.

Studiul efectuat în industria furnizorilor de automobile din Turcia a relevat faptul că comerțul electronic a fost adoptat și beneficiile acestuia sunt acceptate de companii. Cu toate acestea, industria trebuie să depășească unele dintre dificultățile pentru a o implementa mai eficient și mai eficient.

REFERINȚE

Bayles, D. (2001). *Logistica și îndeplinirea comerțului electronic: livrarea mărfurilor.* Upper Saddle River, NJ, SUA: Prentice Hall PTR.

Burgess, S. (2002). Tehnologia informației în întreprinderile mici: probleme și soluții. În Burgess, S. (Ed.), *Managing Information Technology in Small Business: Challenges and Solutions,* 1-17. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Calin G. Ranchhod, A. & Hackney, R. (2001). Tranzacții pe internet și logistică fizică: conflict sau complementar. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy,* 14 (A, s. 36).

Chaffey, D. (2007). *E-business și E-commerce Management-Strategy, Implementation and Practice* (ed. a III-a). Harlow: Pearson Education.

Chaston, I. (2001). Internetul și comerțul electronic: o oportunitate de a examina învățarea organizațională în curs de desfășurare în firmele de producție mici? *International Small Business Journal, 19(2),* 13-30. doi:10.1177/0266242601192001

Chen, AH și Siems, T. (2001). *Anunțuri B2B eMarket și averea acționarilor. Analiza economică și financiară* . Primul trimestru.

Chen, S. (2004). *Managementul strategic al - afacerilor electronice.* New York: John Wiley.

Colombo, MG (2001). Antreprenori bazați pe tehnologie : Internetul face o diferență? *Small Business Economics, 16(3),* 177-190. doi:10.1023/A:1011127205758

Combe, C. (2006). *Introducere în e-business: management și strategie* . New York: Butter - worth-Heinemann Inc.

Coppel, J. (2000). Comerțul electronic: impacturi și provocări ale politicilor. *Documente de lucru ale Departamentului Economie al OCDE,* nr.252

Dandridge, T. (2000). Potențial de înaltă tehnologie? Un studiu explorator despre utilizarea internetului de către firme foarte mici. *International Small Business Journal, 18* (2), 81-91. doi:10.1177/0266242600182004

Daniel, E., Wilson, H., & Myers, A. (2002). Adoptarea comerțului electronic de către IMM-uri în Marea Britanie: către un model de etapă. *International Small Business Journal, 20(3),* 253-270. doi:10.1177/0266242602203002

Dans, E. (2001). Investițiile IT în întreprinderile mici și mijlocii: paradoxal de productive? *Revista Electronică de Evaluare a Sistemelor Informaționale* , 4 (1).

Davis, PS (2000). Internaționalizarea și creșterea organizațională: impactul utilizării internetului și al implicării tehnologiei în rândul întreprinderilor de familie conduse de antreprenori. *Family Business Review, 13* (2), 107-120. doi:10.1111/j.1741-6248.2000.00107.x

De Bono, E. (1994). *Sur/petitie.* New York: HarperCollins Publishers Ltd.

Delone, WH (1988). Factorii determinanți ai succesului pentru utilizarea computerelor în întreprinderile mici. *MIS Quarterly,* 12(1) 1988, 51-61.

Busolă de marketing digital. (nd). Preluat de pe http://www.ogilvy.com.tr/digitalmarketing-compass/ Data accesării: 07.08.2009.

Dornan, A. (2001). *Ghidul esențial pentru - aplicațiile de comunicații fără cabluri* . Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.

Eikebrokk, TR și Olsen, DH (2007). O investigație empirică a factorilor de competență - care afectează succesul e-business în Europa IMM-urile. *Information &Management, 44,* 364-383. doi:10.1016/j.im.2007.02.004

Evans, P B., & Wurster, BS (1997). Strategia și noua economie a informației. *Harvard Business Review, 75* (5), 70-83.

Farhoomand, A., & Lovelock, P. (2001). *Comerț electronic global: text și cazuri.* New York: Prentice Hall.

Fischer, M. (2000). Utilizarea comerțului electronic pentru a oferi o productivitate ridicată. *Studiu de lucru, 49(2),* 59-62. doi:10.1108/00438020010311188

Gottschalk, P. (2005). *Strategie, aprovizionare și guvernare de e-business* . Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Hawkins, R., & Prencipe, A. (2000). *Comerțul electronic business-to-business în Marea Britanie: o sinteză a raportului sectorial.* Londra: Departamentul pentru Comerț și Industrie.

Heijden, H. d. (2000). Includerea metricilor de comerț electronic în planificarea strategică: rezultate dintr-un studiu empiric explorator. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems,* Long Beach, CA.

Heinen, J. (1996). Practici de marketing pe Internet. *Information Management & Computer Security, 4(5),* 7-14. doi:10.1108/09685229610153120

Janenko, P M. (2003). E-business: Iluzia succesului automatizat. *The TQMMagazine, 15(3).* doi:10.1108/09544780310469307

Jelassi, T., & Enders, A. (2008). *Strategii pentru e-business: Crearea de valoare prin comerțul electronic și mobil: concepte și cazuri.* Harlow: FT Prentice Hall.

Kalakota, K., & Whinston, A. (1997). *Comerțul electronic*. New York: Addison Wesley Long - man, Inc.

Kapurubandara, M., & Lawson, R. (2006). *Bariere în calea adoptării TIC și a comerțului electronic cu IMM-urile din țările în curs de dezvoltare: un studiu exploratoriu în Sri Lanka. Collecter, (Tehnologie și cercetare de comerț electronic colaborativ), decembrie 2006.* Adelaide: UniSA.

Kleindl, B. (2000). Dinamica competitivă și noi modele de afaceri pentru IMM-uri în piața virtuală. *Journal of Developmental - Entrepreneurship, 5* (1), 73-85.

Kotler, P. (2000). *Management de marketing, ediția Millenium* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kraemer, S., & Carayon, P. (2007). Erorile umane și încălcările în securitatea informatică și a informațiilor : punctul de vedere al administratorilor de rețea și al specialiștilor în securitate. *Ergonomie aplicată, 38(2),* 143-154. doi:10.1016/j.apergo.2006.03.010

Kshetri, N. (2007). Bariere în calea comerțului electronic și modele de afaceri competitive în țările în curs de dezvoltare: un studiu de caz. *Electronic Commerce Research and Applications, 6,* 446. doi:10.1016/j.elerap.2007.02.004

Kurnia, S. și Johnston, RB (2000). Nevoia de o viziune procesuală a adoptării sistemelor inter-organizaționale. *The Journal of Strategic Information Systems, 9* (4), 295-319. doi:10.1016/S0963-8687(00)00050-0

Lai, J. și Chen, W. (2009). Măsurarea fiabilității e-business: perspectiva angajatului. *Journal of Systems and Software, 82(6),* 1046-1055. doi:10.1016/jjss.2009.02.029

Levy, M., Powell, P. şi Galliers, R. (1999). Evaluarea Cadrelor de Dezvoltare a Strategiilor de Sisteme Informaționale în IMM-uri. *Information & Management, 36* (5), 247-261. doi:10.1016/ S0378-7206(99)00020-8

Levy, M., Powell, P. și Yetton, P. (2001). IMM-uri: Alinierea este și contextul strategic. *Journal of Information Technology, 16,* 133-144. doi:10.1080/02683960110063672

Li, J. (2006). Antreprenoriatul chinez și dezvoltarea întreprinderilor mici: o privire de ansamblu și agendă de cercetare. *Journal of Small Business and Enterprise Development , 13* (2).

doi:10.1108/14626000610665953

Liew, V. (2009). *Utilizarea comerțului electronic de către IMM-urile din Malaezia de Nord: Analiza situației adoptării comerțului electronic de către IMM-urile din Malaezia de Nord și factorii care ar putea împiedica adoptarea acestuia : un studiu empiric.* VDM Verlag.

MacGregor, RC (2004). Rolul alianțelor strategice în utilizarea continuă a tehnologiei de comerț electronic în întreprinderile mici regionale. *Journal ofElectronic Commerce in Organizations, 2* (1), 1-14.

MacGregor, RC (2008). *Adoptarea comerțului electronic în IMM-uri: Rolul alianțelor strategice* . Verlag VDM.

MacGregor, RC și Vrazalic, L. (2005). *Un model de bază al barierelor de adoptare a comerțului electronic. Şcoala de Economie şi Sisteme Informaţionale* (p. 515-529). Australia: Universitatea din Wollongong.

Mehrtens, J., Cragg, P B., & Mills, AM (2001). Un model de adoptare a internetului de către IMM-uri. *Informa tion &Management, 39* (3), 165-176. doi: 10.1016/ S0378-7206(01)00086-6

Nusair, K. și Hua, N. (2009). Evaluarea comparativă a modelării ecuațiilor structurale și a metodologiilor de cercetare de regresie multiplă: contextul comerțului electronic. *Managementul turismului, xxx,* 1-11.

Blog de marketing online. (nd). Preluat de la http://www.theblognote.com/zapposcom-ornek-bir-e-ticaret-basari-hikayesi.html Data accesului: 10.06.2009.

Oyelaran-Oyeyinka, B. și Kaushalesh, LK (2004). *Difuziunea pe internet în Africa sub-sahariană: o analiză între țări* . Politica de telecomunicații.

Palvia, PC și Palvia, SC (1999). O examinare a satisfacției IT a utilizatorilor întreprinderilor mici. *Information &Management, 35,* 127-137. doi:10.1016/S0378-7206(98)00086-X

Peterson, RA, Balasubramanian, S. și Bron - nenberg, BJ (1997). Explorarea implicațiilor Internetului pentru marketingul consumatorilor. *Journal of Academy of Marketing Science,* 25(4. Poon, S. & Swatman, P. (2000). Comunicarea pe Internet a întreprinderilor mici: șapte cazuri australiene. *Electronic Markets, 7* (2), 241-259.

Porter, M. (2001). Strategia și internetul. *Har - vard Business Review,* (martie): 63-78.

Quayle, M. (2002). E-Commerce: provocarea - pentru IMM-urile din Marea Britanie în secolul XXI . *International Journal of Operations & Production Management, 22* (10), 1148-1161. doi:10.1108/01443570210446351

Reynolds, J., & Mofazali, R. (2000). *Cartea completă de comerț electronic: proiectați, construiți și mențineți o afacere de succes bazată pe web. New* York: McGraw-Hill Inc., SUA.

Rowley, J. (2002). *E-business: principii și practică* . New York: Palgrave.

Sadowski, BM (2002). Utilizarea strategică a Internetului de către companiile mici și mijlocii: un studiu explorator. *Information Economics and Policy, 14* (1), 75-93. doi:10.1016/S0167-6245(01)00054-3

Singh, C. și Frolick, MN (2000). Ibuttons: Construirea infrastructurii pentru un comerț electronic mai sigur. *Securitatea Sistemelor Informaționale* , Winter, 8 (4), ss. 56-59.

Singh, M. și Waddell, D. (2006). *Inovarea în e-business și managementul schimbării.* Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Soliman, F. și Youssef, MA (2003). Comerțul electronic bazat pe internet și impactul acestuia asupra producției și operațiunilor comerciale. *Industrial Management & Data Systems, 103(8),* 546-552. doi:10.1108/02635570310497594

Stansfield, M. și Grant, K. (2003). O investigație asupra problemelor care influențează utilizarea

internetului și a comerțului electronic în rândul întreprinderilor mici și mijlocii. *Journal of Electronic Com merce Res, 4* (1), 15-28.

Stockdale, R. & Standing, C. (2004). Beneficiile și barierele participării la piața electronică : o perspectivă a IMM-urilor. *Journal of Enterprise Information Management, 17* (4), pp, 301-311.

Strader, TJ & Ramaswami, SN (2002). The Value of Seller Trustworthiness in C2C Online Markets. *Communications ofthe ACM,* 45: 12 (decembrie), 45-49.

Van Beveren, J. (2002). Utilizarea comerțului electronic de către IMM-urile din Victoria, Australia. *Journal of Small Business Management, 40* (3), 250-253. doi:10.1111/1540-627X.00054

Varianini, V., & Vaturi, D. (2000). Lecții de marketing din eșecurile electronice. *The McKinsey Quarterly,* 4.

Vinberg, S., Gelin, G., & Sandberg, K. (2000). Nivelurile tehnologiei informației, dezvoltarea competențelor și performanța în întreprinderile mici de afaceri suedeze. *Comportament și Tehnologia Informației,* C:19, S:3.

Walczuch, R., Van Braven, G., & Lundgren, H. (2000). Bariere la adoptarea internetului pentru firmele mici din Țările de Jos. *EuropeanManagement Journal, 18(5),* 561-572. doi:10.1016/S0263- 2373(00)00045-1

Warren, M. și Hutchinson, W. (2005). O abordare sistemică a securității. În Kurt a Richardon, Wendy J Gregory și Gerald Midgley (eds). Gândirea *sistemelor și știința complexității: perspective pentru acțiunea Proceedings of the 11th Annual ANZSYS /Man aging the Complex Vconference,* Noua Zeelandă: ISCE Publishing.

Webb, B. şi Sayer, R. (1998). Evaluarea comparativă a companiilor mici pe Internet. *Planificare pe termen lung, 31* (6), 815-827. doi:10.1016/S0024- 6301(98)80018-6

Williamson, IO, Lepak, DP și King, J. (2003). Efectul orientării pe site-ul web de recrutare a companiei asupra percepției indivizilor asupra - atractivității organizaționale. *Journal of Vocational Behavior, 63* (2), 242-263. doi:10.1016/S0001- 8791(03)00043-5

Zerenler, M. (2007). *Dijital iş Yaşami: Tum Boyutlariyla Elektronik Ticaret* (Digital - BusinessLife: Electronic Commerce with all its Di mensions), (în turcă), Ankara, Gazi Kitabevi (Gazi Bookstore).

Zhao, F. (2006). *Antreprenoriat și inovații în e-business: o perspectivă integrativă* . Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Această lucrare a fost publicată anterior în E-Business Issues, Challenges and Opportunities for SMEs: Driving Competitiveness, editat de Maria Manuela Cruz-Cunha și Joao Varajao, pp. 313-334, copyright 2011 by Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 65
oamenilor, tehnologiei și dezvoltării resurselor umane (HRD).

Claretha Hughes
Universitatea din Arkansas, SUA

Matthew W. Gosney
Universitatea din Arkansas, SUA

ABSTRACT

Tehnologia și oamenii sunt prezenți în toate organizațiile. Modul în care sunt gestionate și dezvoltate este esențial pentru avantajul competitiv al organizațiilor. Înțelegerea dinamicii acestei relații este un domeniu care trebuie înțeles mai bine în domeniul dezvoltării resurselor umane (HRD). Acest capitol va explora măsura în care filozofia DRH se adresează relației dintre oameni și tehnologie. Compararea oamenilor și a tehnologiei a fost o dezbatere de când a avut loc revoluția industrială în America (Swanson, 1982; Swanson și Torraco, 1994). Omul și mașina sunt la fel de esențiale pentru prosperitatea organizațională precum aerul și apa sunt pentru viață; totuși, nu este adesea cercetată și publicată în literatura DRU (Githens, Dirani, Gitonga și Teng, 2008). Acesta ar putea fi motivul pentru care profesioniștii în domeniul DRU nu au un loc la masa proverbială în America corporativă? Neagă profesioniștii și cercetătorii DRU că există o relație între oameni și tehnologie în organizații? Sunt profesioniștii și cercetătorii DRU limitati de convingerile lor cu privire la compararea oamenilor cu tehnologia?

INTRODUCERE

Potrivit Zakaria (2010), „tehnologia și globalizarea distrug clasa de mijloc" în America (p. 31). Muncitorii americani sunt deplasați de câștigurile de productivitate ale tehnologiei și

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch065 competiția

pentru muncitori ieftini într-o economie globalizată. Până când aceste probleme vor fi recunoscute și abordate în domeniul DRU, lucrătorii din clasa de mijloc vor rămâne dezavantajați pe piața globală a muncii.

Domeniul DRU acoperă formarea și dezvoltarea , dezvoltarea carierei și dezvoltarea organizației (Mankin, 2001; Swanson & Holton,

2001). Toate aceste domenii sunt vitale pentru - dezvoltarea angajaților în cadrul organizațiilor. Angajații doresc să fie formați și dezvoltați astfel încât să își poată construi cariere de succes și să lucreze în cadrul organizațiilor viabile . Actuala recesiune globală, cu numărul mare de muncitori șomeri, a scos în lumină necesitatea DRU. Aguinis și Kraiger (2009) sugerează că există „[o]o provocare importantă pentru practica de formare... de a integra funcția de formare cu selecția angajaților, performanța, managementul, recompensele și alte practici de resurse umane (Aguinis, 2009; Aguinis & Pierce, 2008; Cascio & Aguinis, 2005)" (p.4467).

De la revoluția industrială, când Henry Ford a introdus linia de producție în producția de mașini, tehnologia are o prezență uriașă în cadrul organizațiilor. Odată cu introducerea roboților, a tehnologiei computerizate, a simulărilor și a avatarurilor, angajații sunt realiniați și deplasați - de utilizarea tehnologiei la locul de muncă. Cu toate acestea, impactul tehnologiei asupra dezvoltării oamenilor a fost rareori discutat în literatura de DRU (Githens, Dirani, Gitonga și Teng, 2008).

Organizațiile și teoriile care definesc sau explică comportamentul uman în cadrul organizațiilor au fost în centrul studiilor de cercetare în domenii inclusiv sociologie și afaceri. DRU este un domeniu de studiu relativ nou, iar teoriile și filozofia sa sunt dinamice și continuu în dezbatere. Organizațiile sunt mutabile și au obiective de succes prin oamenii și tehnologia care sunt prezente în toate organizațiile. Managementul și dezvoltarea atât a oamenilor, cât și a tehnologiei este esențială pentru avantajul competitiv al organizațiilor. Înțelegerea dinamicii relațiilor și a influențelor asupra relației dintre oameni și tehnologie în cadrul organizațiilor este un domeniu de studiu care ar trebui explorat în domeniul DRU.

Acest capitol va explora măsura în care filosofia DRU abordează relația dintre oameni și tehnologie. Vom examina dacă profesioniștii și cercetătorii DRU neagă că există o relație între oameni și tehnologie și dacă profesioniștii și cercetătorii DRU sunt limitați de convingerile lor cu privire la compararea oamenilor cu tehnologia.

FUNDAL

Domeniul DRU și-a făcut drum de la sociologie, la afaceri, la educație și încă își caută un loc propriu (McLean et al., 2008). HRD are o istorie bogată, care nu este bine cunoscută sau explicată în literatura de cercetare în domeniul DRU. Fără o explicație și o cronică a istoriei sale, căutarea DRU pentru o filozofie clară a DRU este în curs de desfășurare și rămâne în dezbatere în rândul cercetătorilor și profesioniștilor DRU.

Clădirea Teoriei HRD

Swanson (2001) identifică trei teorii fundamentale ale DRH: teoria psihologică, teoria economică și teoria sistemelor care alcătuiesc picioarele modelului său de scaun cu trei picioare. Aceste trei teorii sunt importante pentru DRU și multe teorii au fost derivate din acestea trei pentru a sprijini dezvoltarea DRU ca disciplină; cu toate acestea, nu sunt singurele teorii care pot susține domeniul. Următoarele teorii au fost folosite pentru a contribui la definirea DRU:

1. Commonlyheld theories ofHRD (Weinberger, 1998);
2. Definiții operaționale ale expertizei și competenței (Herling, 2000);
3. Dezvoltarea organizației: o analiză a definițiilor și a variabilelor dependente (Egan, 2000);
4. O investigație asupra convingerilor de bază care stau la baza profesiei de DRU (Ruona, 1999); și
5. Fundamentele filozofice ale practicii DRU (Ruona & Roth, 2000).

Există, de asemenea, exemple de eforturi de construire a teoriei DRU, care includ:

1. Teoria sistemelor aplicată dezvoltării resurselor umane (Jacobs, 1989);
2. Bazele îmbunătățirii performanței și implicațiile pentru practică (Swanson, 1999);
3. Teoria capitalului intelectual (Harris, 2000);
4. O teorie a managementului cunoașterii (Torraco, 2000); și
5. Dezvoltarea și validarea unui model de

conducere responsabilă și performanță (Lynham, 2000).

Toate aceste eforturi de construire a teoriei au contribuit la domeniul emergent al DRU; cu toate acestea, McLean et al. (2008) sugerează că DRU are multe de învățat din „FIECARE domeniu și disciplină care atinge comportamentul uman” (p. 249). A rămâne deschis la noi concepte și formulări oferă oportunități de dezbatere și dezvoltare continuă în cadrul DRU. Urmează o scurtă discuție despre două teorii și potențiala corelare a acestora cu teoria și practica DRU, precum și o discuție despre unele dintre rădăcinile DRU în științele comportamentale și de afaceri.

Teoria organizării

Teoria organizației este importantă pentru DRU datorită concentrării sale asupra dezvoltării organizației. Dezvoltarea organizației a fost definită de mulți și implică principiile, procesele și performanța din cadrul organizațiilor (McLagan, 1989; McLean & McLean, 2001; Egan, 2002; Cummings & Worley, 2005; McLean, 2006). McLean (2006) descrie în linii mari dezvoltarea organizației ca:

... orice proces sau activitate, bazată pe științe comportamentale, care, fie inițial, fie pe termen lung, are potențialul de a se dezvolta într-o organizație care are cunoștințe îmbunătățite, expertiză, productivitate, satisfacție, venituri, relații interpersonale și alte rezultate dorite, fie pentru câștiguri interpersonale sau de grup/echipă sau în beneficiul unei organizații, comunități, regiuni sau, în cele din urmă, întregii umanități, (p. 9).

Hinings și Greenwood (2002) urmăresc istoria teoriei organizațiilor de la rădăcinile sale (Weber, 1964) ca disciplină în sociologie până la migrarea acesteia în afaceri. DRU ca domeniu se regăsește într-o perioadă de identificare. Este găzduit în colegii de educație, afaceri și servicii umane, printre altele, fiecare colegiu explorând potențial filozofia și practica DRU în moduri ușor diferite. Totuși, are ca unul dintre scopurile sale înțelegerea dezvoltării organizației.

Teoria instituțională și DRU

Bush (1987) definește o instituție ca un „set de modele de comportament corelat prescrise social ” (p. 1076). El afirmă apoi că conceptul de comportament corelat este format din doi chiriași cheie; comportamentul în cadrul unei instituții nu este aleatoriu, ci intenționat și corelat, iar valorile sunt „cor -relatorii”. În definiția lui Bush se poate detecta rolul DRU într-o organizație și o explicație plauzibilă pentru geneza DRU ca disciplină în cadrul instituțiilor corporative.

Bush identifică apoi două tipuri de valori; ceremonial și instrumental. El afirmă că valorile ceremoniale „furnizează standardul de judecată pentru distincțiile invidioase, care prescriu statut, privilegii diferențiate și relații stăpân-servitor și garantează exercitarea puterii de către o clasă socială asupra alteia (p. 1080).” Ar putea acest lucru, într-o instituție corporativă, să fie definit ca „cultură?” Și, ar putea una dintre responsabilitățile DRU să fie diseminarea și legitimarea culturii unei instituții? Buchholz (1977) sugerează că scopul HRD este de a sprijini „un set de convingeri privind natura muncii...” (p. 585); în esenţă o cultură corporativă.

Bush definește valorile instrumentale ca „standardul de judecată prin care instrumentele și abilitățile sunt folosite în aplicarea cunoștințelor în mod evident garantate în procesul de rezolvare a problemelor din comunitate (p. 1080).” El observă că aceste valori nu sunt neschimbabile, că pot evolua în timp pe măsură ce nevoile organizației se schimbă. Valorile instrumentale ar putea fi definite operațional ca competențe? Indiferent dacă competența este specifică postului sau este o competență universală pentru organizație, ea pare în concordanță cu acest concept de valori instrumentale. Încă o dată, HRD este deținătorul acestui tip de meme organizaționale (Clardy, 2008).

Davis și North (1970) au încercat să dezvolte un model de teorie instituțională care să înrădăcineze motivația pentru inovare în conceptele financiare. Autorii identifică trei agenți de schimbare exogeni care ar putea pune în pericol inovația instituțională . Sunt:

1. Venitul potențial din inovarea

aranjamentală ar putea crește, deoarece unele schimbări exogene ar putea duce la apariția unei externalități acolo unde nu a existat anterior, la o restructurare a riscurilor, la o schimbare a costurilor de tranzacție sau la aplicarea unei noi tehnologii supuse randamentelor în creștere.
2. Costurile de organizare și/sau exploatare a unei noi instituții s-ar putea modifica din cauza inventării unei noi tehnologii de aranjament, a schimbării instituționale în sectorul non-economic sau deoarece prețul factorilor utilizați în instituțiile noi sau în instituțiile existente concurente se poate modifica.
3. O anumită schimbare juridică sau politică ar putea modifica mediul economic și ar face posibil ca un grup să efectueze o redistribuire sau să profite de o oportunitate de profit extern existentă. (Davis & North, 1970, p. 139)

Punctele doi și trei indică necesitatea DRU (în special 3). Pe măsură ce costurile și factorii de pârghie organizaționale se modifică sau vin în pericol din cauza inovației (sau potențialei inovații), DRU devine un factor de atenuare a riscului. DRU ca funcție gestionează riscul capitalului uman (Bhattacharya & Wright, 2005) și astfel permite organizațiilor să maximizeze profitul (care, după Davis și North, este scopul oricărei organizații). Cum realizează HRD acest lucru? O multitudine de moduri; DRU într-o organizație poate avea sarcina de a gestiona prin schimbare, asistând astfel la asigurarea acceptării acesteia în cadrul organizației. Poate ajuta organizația în ansamblu să învețe noi tehnologii sau moduri de a se comporta pe care întreaga organizație le-a identificat ca fiind esențiale pentru schimbarea inovatoare. Poate ajuta la atenuarea riscurilor externe, cum ar fi presiunea politică sau juridică, asistând organizația să respecte mandatul legal sau politic.

Scott (1987) descrie instituţionalizarea ca

procesul social prin care indivizii ajung să accepte o definiție comună a realității - o concepție a cărei validitate este văzută ca independentă de propriile opinii sau acțiuni ale actorului, dar este luată de la sine înțeles ca definind „modul în care sunt lucrurile" și/sau „modul în care lucrurile trebuie să fie făcute." (p. 496)

Poate că această definiție a instituționalizării ilustrează cel mai bine legătura dintre DRU și Teoria Instituțională. DRU, prin prisma teoriei instituționale, devine brațul operațional prin care „definiția comună a realității" este propagată în întreaga organizație.

Kuchinke (2000) susține că DRU petrece prea mult timp dezbătând ce „ar trebui să fie" DRU și nu suficient timp pentru a afla „ce este". El propune ca teoria instituțională să fie cadrul teoretic de care se axează cercetarea empirică și că cercetătorii DRU încep să se concentreze pe cercetarea empirică care explorează acest cadru. Teoria instituțională este, în esență, o teorie a sistemelor care provine din sociologie.

Filosofia DRU

Filosofia a fost definită de greci drept iubirea de înțelepciune (Jasper, 1951). Profesioniștii și cercetătorii DRU consideră că este o realizare atunci când inspiră dragostea de a învăța la indivizi . Înțelepciunea este derivată din ceea ce știi și experimentezi, astfel fiecare are o filozofie personală . Jaspers (1951) a afirmat „Nu există nicio scăpare din filozofie. Întrebarea este doar dacă o filozofie este conștientă sau nu, dacă este bună sau rea, confuză sau clară. Oricine respinge filosofia practică în mod inconștient o filozofie (p.12)." Dacă e să-l credem pe Jaspers pe cuvânt, HRD are o filozofie a teoriei și a practicii. Totuși, descoperirea acestei filosofii s-a dovedit supărătoare. Jaspers mai notează

„Acest sens al cuvântului încă persistă: esența - filozofiei nu este deținerea adevărului, ci căutarea adevărului, indiferent de câți filozofi l-ar putea crede cu dogmatismul lor, adică cu un corp de principii didactice care se pretind a fi definitive și complete. Filosofia înseamnă a fi pe drum. Întrebările sale sunt mai esențiale decât răspunsurile sale și fiecare răspuns devine o întrebare nouă." (pag. 12)

HRD și filosofia însoțitoare care o definește

și o informează, sunt foarte „pe drum". De-a lungul existenței sale, o serie de principii filozofice DRU s-au pretins, așa cum sugerează Jaspers, a fi definitive și complete. Pe măsură ce disciplina a crescut și s-a maturizat, la fel s-au schimbat și s-au extins și filozofiile subiacente.

Slichter (1920) în articolul său de la începutul secolului al XX-lea a explorat relația dintre - filosofia afacerilor, în acest caz capitalism, ca geneza potențială a moralului scăzut al muncitorilor. Moralul este acum cunoscut sub numele de „angajament", un domeniu în general asociat astăzi cu DRU. În formarea unei filozofii a DRU, este imposibil să ignorăm filosofia economică a capitalismului din care a luat naștere.

După cum McLean și colab. (2008) au observat anterior, DRU poate învăța din toate științele comportamentale și este informat de acestea. Slife și Williams (1995) au investigat marile teorii ale științei comportamentului : psihanaliza, behaviorismul, umanismul, cognitivismul, eclectismul, structuralismul și postmodernismul . Dintre aceste teorii majore, Vince (2003) sugerează că „politicile și practicile DRU au fost în mod tradițional informate de un umanism obosit care își imaginează dezvoltarea [angajaților] separat de dinamica socială, politică și emoțională a organizării, precum și de presiunile economice asupra afacerilor (p. 559)." În concordanță cu „filozofia filozofiei" a lui Jaspers, totuși, o astfel de abordare a DRU pare să se diminueze și o filozofie mai holistică îi ia locul. În teoria instituțională, ca ramură a teoriei sistemelor, demonstrează această schimbare.

Ruona și Lynham (2004) oferă o abordare aprofundată, pe trei direcții, a filozofiei DRH: ontologie, epistemologie și axiologie. Ontologia este modul în care vedem lumea. Epistemologia este modul în care ajungem să cunoaștem și să gândim despre lume. Axiologia este modul în care ar trebui să acționăm în teoretizarea, cercetarea și practicarea în lumea noastră. Autorii au sugerat că aceste trei componente alcătuiesc un cadru filozofic prin care pot fi examinate toate DRU. Autorii au sugerat, de asemenea, un astfel de cadru care să beneficieze practica individuală a DRU, cercetarea și construirea teoriei asociate cu profesia DRU și evoluția DRU.

Pe măsură ce DRU continuă să evolueze, una dintre problemele majore de îngrijorare este capacitatea cercetătorilor și a profesioniștilor de a reduce decalajul dintre cercetare și practică. Short (2006) afirmă că

în ciuda activității crescute de cercetare în domeniu, puține progrese în practică s-au întemeiat în mod clar în cercetare (Jacobs, 1999) și ar fi optimist să se susțină că cercetarea DRU influențează practica în moduri semnificative (Berger, Kehrhahn și Summerville, 2004). De fapt, s-a exprimat că decalajul există de când ne putem aminti (Short, Sherlock & Sugrue, 2004) și nu va dispărea prea curând (Yorks, 2005). (pag. 344)

Kuchinke (2004) discută trei motive pentru care există tensiune între teorie și practică. Sunt:

1. Apropierea dintre teorie și practică. (Teoria și practica nu sunt o dualitate, ci un continuum, astfel încât devine dificil la mijloc să se facă distincția între cele două.)
2. Teoreticienii și practicienii ca locuitori ai comunităților separate.
3. Limitarea cercetării în științe sociale.

Recunoscând decalajul, mulți cercetători în domeniul DRU caută sens și metode pentru a reduce decalajul în practica de cercetare și pentru a implementa tehnici și strategii de cercetare dezvoltate în mediul academic la locul de muncă (Hughes, Wang, Zheng și McLean, 2010). Torraco (2004) și Storberg-Walker (2006) menționează o lipsă generală de construcție a teoriei *acționabile* în disciplină.

Oameni, tehnologie și DRU

O mare parte din cercetările referitoare la tehnologie și DRU se concentrează pe tehnologia computerelor și modul în care aceasta se leagă de educarea angajaților la locul de muncă. Sistemele de management al învățării (LMS) care gestionează formarea și dezvoltarea angajaților sunt instrumente importante pentru profesioniștii DRU la locul de muncă. Cu toate acestea, profesioniștii și cercetătorii DRU trebuie să meargă dincolo de gestionarea sistemelor pentru

a ajuta angajații să opereze echipamente tehnologice la locul de muncă. Acestea sunt sistemele care înlocuiesc majoritatea lucrătorilor din clasa de mijloc (Zakaria, 2010), deoarece nu sunt echipați sau educați pentru a opera tehnologii de înaltă tehnologie și nu pot fi pregătiți suficient de rapid pentru a satisface nevoile globale ale organizațiilor. În schimb, companiile aduc lucrători străini pentru a satisface nevoile imediate la locul de muncă din SUA. Githens, Dirani, Gitonga și Teng (2008) au efectuat o meta-analiză a cercetării legate de tehnologie în publicațiile DRU din 2000 până în 2006. Descoperirile lor că doar 10% din 1675 de articole din cinci reviste au fost legate de tehnologie implică o lipsă de interes pentru tehnologie din partea cercetătorilor și profesioniștilor DRU. Acest lucru este descurajator deoarece Swanson (2008) notează următoarele ipoteze cu privire la rolul expertizei umane și abilităților pe care le aduc organizațiilor. Acestea sunt următoarele:

1. Organizațiile sunt entități create de om care se bazează pe expertiza umană pentru a-și stabili și atinge obiectivele.
2. Expertiza umană este dezvoltată și -menținută prin procesele DRU pentru beneficiile reciproce pe termen lung și scurt ale organizațiilor sponsorizate și ale persoanelor implicate.
3. Profesioniștii DRU sunt susținători ai integrității individuale, în echipă, a proceselor de muncă și a integrității organizaționale . (p.331)

Dacă HRD va susține succesul proceselor de muncă, cum pot face acest lucru fără a înțelege rolul tehnologiei în succesul la locul de muncă?

Oamenii și tehnologia sunt esențiale pentru funcționarea unei organizații. Hughes (2010) People as Technology Conceptual Model este o parte integrantă a strategiei de creare de valoare a unei organizații. Modelul conceptual PT descrie valoarea potențială pe care dezvoltarea tehnologiei și dezvoltarea oamenilor o pot aduce și organizației . Operaționalizarea acestui model are potențialul de a fi o practică de management promițătoare (Espedal, 2005) care va oferi o soluție atunci când organizațiile se luptă să-și implementeze cele mai bune practici fără cei mai buni oameni la locurile de muncă potrivite, la momentul potrivit și cea mai bună tehnologie (Brache, 2002; Espedal, 2005; Martelli, 1998; Pfeffer; Stewart, 91994, 7,1). Oamenii și tehnologia trebuie să se îmbine în măsura în care procesul este unul câștigător pentru angajați și organizație (London & Diamante,

2002). Acest concept este util în toate strategiile de afaceri, inclusiv JIT, Lean manufacturing, ISO, TQM și Six Sigma, deoarece îmbunătățește baza strategiei, a oamenilor și a procesului (Snell & Dean, 1992).

O mare parte din cercetarea legată de tehnologia DRU 2.

„s-a concentrat pe tehnologia educațională în mediile de învățământ superior, în timp ce organizațiile non-profit și instituțiile guvernamentale/militare au fost subreprezentate . În general, subiectele non-formare au fost [de asemenea] subreprezentate" (Githens, et al., 2008, p. 1). Oportunitatea de cercetare în domeniul cercetării legate de tehnologie în cadrul DRU este extinsă și necesară. 3. Recalificarea forței de muncă americane în competențe de înaltă tehnologie este un domeniu în care abilitățile cercetătorilor și profesioniștilor DRU sunt justificate.

Domeniile de formare și dezvoltare și dezvoltare a carierei ale DRU sunt influențate de progresele tehnologice care se realizează în 4. economia globală (Zakaria, 2010). Roboții și alte sisteme de simulare au fost introduse în locurile de muncă și înlocuiesc nevoia de angajați. Acesta nu este un fenomen nou, dar este mult mai recunoscut în această criză economică. Modul în care organizațiile se adaptează la aceste evoluții afectează viitorul angajaților săi 5. și existența acestuia.

TENDINȚE VIITOARE

Viitorul DRU este în continuă evoluție. Organizațiile - schimbă continuu procesele și procedurile, dezvoltă angajații și încearcă să rămână competitive într-o economie globală. De asemenea, profesioniștii și cercetătorii DRU trebuie să 6. să fie dispuși să se schimbe și să evolueze continuu pentru a ajuta organizațiile să-și atingă obiectivele. Unele dintre strategiile cheie sunt:

1. Profesioniștii și cercetătorii DRU trebuie să pună capăt dezbaterii (Kuchinke, 2000; Murphy & Garavan, 2009) și să înceapă, după cum au menționat de McLean et al. (2008) învață din fiecare domeniu that touches human behavior. In this case, a focus on the history or organization theory and its evolution from sociology to business to HRD would enhance the development and understanding of HRD philosophy.

HRD professionals and researchers must find a way to bridge the gap between research and practice. They must come to terms with the fact that while their focus is on the gap, organizations are struggling to reach their goals without effective and efficient strategies from the HRD field.

HRD professionals and researchers must understand the relationship between people and technology and not focus on one or the other in isolation. They must develop methods of valuing both people and technology within the workplace.

Technological innovations in the workplace are on an explosive upward trend. HRD researchers and professionals must understand these innovations to ensure that as people are developed their roles are not diminished or further eliminated but enhanced by technology.

HRD professionals and researchers must work to meet the business needs of workers in all organizations and provide technological based solutions along with their people based solutions. The same way that engineers cannot accomplish their design goals without people implementing their designs, HRD professionals and researchers cannot plan people strategies without understanding technological implications (Betz, 1993).

Ultimately, HRD must consider public policy as a potential future area of research. Understanding the broader labor relations and economic implications of their decisions within the public policy arena can

CONCLUZIE

Profesioniștii și cercetătorii DRU nu par să nege că există o relație între oameni și tehnologie, există cercetări foarte limitate care sprijină efortul lor de a înțelege relația dintre oameni și tehnologie în cadrul organizațiilor. Profesioniștii și cercetătorii în domeniul DRU sunt limitați de convingerile lor cu privire la compararea oamenilor cu tehnologia, deoarece capacitatea lor de a-și extinde cercetarea și practica este limitată de convingerile lor sau se concentrează asupra problemelor care nu se adaugă la baza de cunoștințe în aceste domenii tematice. Trebuie să aibă loc o schimbare a minții înainte de a putea fi realizate progrese în acest domeniu de cercetare: oameni, tehnologie și DRU.

Înțelegerea istoriei, filozofiei și teoriilor DRU oferă cercetătorilor și profesioniștilor DRU o oportunitate de a construi o bază solidă pe care să poată îmbunătăți comportamentul uman în cadrul organizațiilor. Ei pot începe să îmbine cercetarea și practica într-un mod care să permită indivizilor și organizațiilor să prospere și să atingă obiective competitive. De asemenea, le va permite să aprecieze relația dintre oameni și tehnologie, astfel încât organizațiile să poată maximiza eforturile atât ale oamenilor, cât și ale tehnologiei și nu una sau alta (Carrig & Wright, 2006). Fără aceste schimbări, profesioniștii în DRU nu vor câștiga niciodată un loc la „masă” în America corporativă sau în orice altă organizație, chiar dacă este esențial pentru formare și dezvoltare, dezvoltarea carierei și dezvoltarea organizației.

Viitorul este optimist pentru cercetătorii și profesioniștii DRU. Există numeroase moduri prin care DRU poate fi dezvoltată pentru a transforma instituțiile pentru a satisface nevoile organizațiilor de competitivitate globală . Fără angajați competenți și bine pregătiți, organizațiile nu vor putea concura pentru a câștiga (Welch, 2005). Welch (2005), afirmă „Pentru a gestiona bine oamenii, companiile ar trebui să [e]leva HR-ul într-o poziție de putere și primat în organizație și să se asigure că oamenii de HR au calitățile speciale pentru a ajuta managerii să-și construiască lideri și cariere. De fapt, cele mai bune tipuri de HR sunt pastorii și părinții din același pachet” (p. 98). El sugerează pastorilor și părinților să tasteze pentru că *„știu* afacerea - fiecare detaliu” (p.102).

Cunoașterea afacerii implică cunoașterea oamenilor, a tehnologiei și a strategiilor organizaționale pentru succesul pe o piață competitivă . HRD, cu accent pe formare și dezvoltare, dezvoltarea carierei și dezvoltarea organizației, are capacitatea de a cunoaște afacerea. Cu toate acestea, schimbarea lor filozofică trebuie să se îndrepte spre teoria instituțională și organizațională, în timp ce se află pe scaunul cu trei picioare al teoriei psihologice, teoriei economice și teoriei sistemelor (Swanson, 2001).

REFERINȚE

Aguinis, H. (2009). *Managementul performanței* (ed. a II-a). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Aguinis, H. și Kraiger, K. (2009). Beneficiile formării și dezvoltării pentru indivizi și echipe, organizații și societate. *Anual Review ofPsychology, 60*, 451-474. doi:10.1146/annurev. psihic.60.110707.163505

Aguinis, H. și Pierce, CA (2008). Creșterea - relevanței comportamentului organizațional prin adoptarea cercetării în managementul performanței. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 139-145. doi:10.1002/job.493

Berger, NO, Kehrhahn, MT și Summer ville, M. (2004). Cercetare pentru a exersa: aruncarea unei frânghii peste despărțire. *Human Resource Development International, 7* (3), 403-409. doi:10.1080/1367886042000246003

Betz, F. (1993). *Managementul strategic al*

tehnologiei. New York, NY: McGraw-Hill.

Bhattacharya, M. și Wright, P M. (2005). Gestionarea activelor umane într-o lume incertă: aplicarea teoriei opțiunilor din lumea reală la HRM. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 16(6),* 929-948. doi:10.1080/09585190500120574

Brache, AP (2002). *Cum funcționează organizațiile: adoptarea unei abordări holistice a sănătății întreprinderii.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Buchholz, RA (1977). Structura de convingeri a managerilor în raport cu conceptele de muncă măsurată printr-un model analitic factorial. *Psihologia Personalului, 30,* 567-587. doi:10.1111/j.1744-6570.1977. tb02328.x

Bush, PD (1987). Teoria schimbării instituționale. *Journal of Economic Issues, 21(3),* 1075-1116.

Carrig, K. și Wright, PM (2006). *Creșterea profitului prin construirea de oameni: fă-ți forța de muncă cea mai puternică verigă din lanțul valoare-profit.* Alexandria, VA: Societatea pentru Managementul Resurselor Umane.

Cascio, WF și Aguinis, H. (2005). *Psihologie aplicată în managementul resurselor umane* (ed. a 6-a). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Clardy, A. (2008). Rolul strategic al dezvoltării resurselor umane în gestionarea competențelor de bază . *Human Resource Development International, 11(2),* 183-197. doi:10.1080/13678860801932998

Cummings, T G. și Worley, CG (2005). *Dezvoltarea și schimbarea organizațională (* ed. a 8-a). Mason, OH: South-Western/Thomson.

Davis, L., & North, D. (1970). Schimbarea instituțională și creșterea economică americană: un prim pas către o teorie a inovației instituționale. *The Journal of Economic History, 30* (1), 131-149.

Egan, T M. (2001). *Dezvoltarea organizației: o examinare a definițiilor și a variabilelor dependente* . St. Paul, MN: Centrul de Cercetare pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, Universitatea din Minnesota. Egan, TM (2002). Dezvoltarea organizației: o examinare a definițiilor și a variabilelor dependente. *Organization Development Journal, 20* (2), 59-70.

Espedal, B. (2005). Dezvoltarea managementului : Utilizarea resurselor interne sau externe în dezvoltarea competențelor de bază. *Human - Resource Development Review, 4* (2), 136-158. doi:10.1177/1534484305276217

Githens, RP, Dirani, K., Gitonga, JW și Teng, YT (2008). Cercetări legate de tehnologie în publicațiile HRD: O analiză a conținutului și a metaperspectivelor din 2000 până în 2006. *Human Resource Development Quarterly, 19* (3), 191-215. doi:10.1002/hrdq.1236

Harris, L. (2000). O teorie a capitalului intelectual. În Herling, RW, & Provo, JM (Eds.), Perspective *strategice asupra cunoștințelor, competenței și expertizei* (pp. 22-37). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Herling, RW (2000). Definiții operaționale ale expertizei și competenței. *Progrese în dezvoltarea resurselor umane , 6* (4), 8-21. doi:10.1177/152342230000200103

Hnings, CR și Greenwood, R. (2002). Deconectări și consecințe în teoria organizațiilor? *Administrative Science Quarterly, 47,* 411-421. doi:10.2307/3094844

Hughes, C. (2010). Oamenii ca model conceptual tehnologic: către o nouă paradigmă de creare a valorii pentru dezvoltarea strategică a resurselor umane . *Analiza dezvoltării resurselor umane, 9* (1), 48-71. doi:10.1177/1534484309353561

Hughes, C., Wang, J., Zheng, W. și McLean, L. (2010). Implementarea se referă la practicieni savanți: un studiu pilot al legăturii dintre cercetare

și practică. *International Journal of Asian Business and Information Management , 1(2),* 32-46. doi:10.4018/jabim.2010040104 Jacobs, R. (1989). Teoria sistemelor aplicată dezvoltării resurselor umane. În Gradous, DB (Ed.), *Teoria sistemelor aplicată dezvoltării resurselor umane* (pp. 27-60). Alexandria, VA: Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare.

Jacobs, RL (1999). Cercetare în parteneriat: asigurarea unor colaborări mai utile în DRU. În KP Kuchinke (Ed.), *AHRD Conference Proceedings* (pp. 874-879). Bowling Green, OH: Academia de Dezvoltare a Resurselor Umane.

Jaspers, K. (1951). *Drum spre înțelepciune.* New Haven, CT: Yale University Press.

Kuchinke, KP (2000). Dezbateri asupra naturii DRU: o perspectivă a teoriei instituționale. *Human Resource Development International, 3* (3), 279-283. doi:10.1080/13678860050128474

Kuchinke, KP (2004). Teoretizarea și practicarea DRU: Extinderea dialogului asupra rolurilor bursei și practicii în domeniu. *Human Resource Development International, 7* (4), 535-539. doi:10.1080/1367886042000299825

London, M., & Diamante, T (2002). Profesioniști expansivi axați pe tehnologie: dezvoltarea învățării continue în sectorul de înaltă tehnologie . *Human Resource Development Review, 1* (4), 500-524. doi:10.1177/1534484302238438

Lynham, SA (2000). *Dezvoltarea și validarea unui model de leadership responsabil pentru performanță* . St. Paul, MN: Centrul de cercetare pentru dezvoltarea resurselor umane de la Universitatea din Minnesota .

Mankin, DA (2001). Un model de dezvoltare a resurselor umane. *Human Resource Development International, 4* (1), 65-85. doi:10.1080/13678860121714

Martelli, J. (1998). Training pentru noi tehnologii: Midwest steel company. În Rothwell, W. (Ed.), *Conectarea programelor HRD cu strategia organizațională (* pp. 85-96). Alexandria, VA: ASTD.

McLagan, P. (1989). *Modele pentru practica DRU.* Alexandria, VA: Societatea Americană pentru Formare și Dezvoltare.

McLean, GN (2006). *Dezvoltarea organizației.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

McLean, GN, Lynham, SA, Azevedo, RE, Lawrence, JES și Nafukho, F M. (2008). Un răspuns la articolul lui Wang și Swanson despre DRU națională și dezvoltarea teoriei. *Analiza dezvoltării resurselor umane , 7* (2), 241-258. doi:10.1177/1534484308316486

McLean, GN și McLean, LD (2001). Dacă nu putem defini DRU într-o singură țară, cum o putem defini în context internațional? *Human - Resource Development International, 4* (3), 313-326. doi:10.1080/13678860110059339

Murphy, A. și Garavan, T. (2009). Adoptarea și difuzarea unui standard NHRD: un cadru conceptual. *Analiza dezvoltării resurselor umane , 5* (1), 3-21. doi:10.1177/1534484308330019

Pfeffer, J. (1994). *Avantaj competitiv prin oameni: Dezlănțuirea puterii forței de muncă.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ruona, WEA (1999). *O investigație asupra credințelor de bază care stau la baza profesiei de dezvoltare a resurselor umane* . Teză de doctorat nepublicată, Universitatea din Minnesota, St. Paul.

Ruona, WEA și Lynham, SA (2004). Un cadru filosofic pentru gândire și practică în dezvoltarea resurselor umane. *Human Resource Development International , 7* (2), 151-164. doi: 10.1080/13678860310001630665

Ruona, WEA și Roth, D. (Eds.). (2000). Fundamentele filozofice ale practicii dezvoltării resurselor umane. *Progrese în dezvoltarea resurselor umane, 2* (3), 7.

Scott, WR (1987). Adolescența teoriei instituționale. *Administrative Science Quarterly, 32,* 493-511. doi:10.2307/2392880

Scurt, D. (2006). Reducerea decalajului dintre cercetare și practică în DRU. *Human Resource Development Quarterly, 17* (3), 343-350. doi:10.1002/ hrdq.1178

Short, DC, Sherlock, JJ și Sugrue, B. (2004). E timpul să-i recunoşti pe cei care leagă cercetarea şi practica. *Dezvoltarea resurselor umane Trimestrial , 15* (3), 259-262. doi:10.1002/hrdq.1102

Slichter, S. (1920). Moralul industrial. *The Quarterly Journal of Economics, 35* (1), 36-60. doi:10.2307/1883569

Slife, BD și Williams, RN (1995). *Ce se află în spatele cercetării? Descoperirea ipotezelor ascunse în științele comportamentale.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Snell, SA și Dean, JW (1992). Fabricarea integrată și managementul resurselor umane: o - perspectivă a capitalului uman. *Jurnalul Academiei de Management, 35(3),* 467-504. doi:10.2307/256484

Stewart, T A. (1999). *Capitalul intelectual: noua bogăție a organizațiilor* . New York, NY: Doubleday.

Storberg-Walker, J. (2006). De la imaginație la aplicare: argumentarea metodei generale de cercetare a construirii teoriei în discipline aplicate. *Human Resource Development International , 9* (2), 227-259. doi:10.1080/13678860600616420

Swanson, RA (1982). Pregătire industrială. În WH Mitzel (Ed.), *a 5-a enciclopedie de cercetare educațională (* pp. 864-870). New York, NY: Macmillan.

Swanson, RA (1999). Bazele îmbunătățirii performanței și implicațiile pentru practică. În Torraco, R. (Ed.), *Teoria și practica îmbunătățirii performanței: Progrese în dezvoltarea resurselor umane* (pp. 1-25). Thousand Oaks, CA: Sage.

Swanson, RA (2001). Disciplina dezvoltării resurselor umane. În Swanson, RA și Holton, EF (eds.), *Fundamentele dezvoltării resurselor umane* (pp. 88-100). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Swanson, RA și Holton, EF (2001). *Fundația - dezvoltării resurselor umane.* San Fran cisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Swanson, RA și Torraco, RJ (1994). Provocările și obiectivele antrenamentului tehnic . *Instruire tehnică și abilități, 5(7),* 18-22.

Torraco, RJ (2000). O teorie a managementului cunoștințelor. În Herling, RW, & Provo, JM (Eds.), *Perspective strategice asupra cunoștințelor, competenței și expertizei* (pp. 38-62). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Torraco, RJ (2004). Provocări și opțiuni pentru cercetarea teoretică în dezvoltarea resurselor umane . *Human Resource Development Quarterly, 15* (2), 171-188. doi:10.1002/hrdq.1097

Vince, R. (2003). Practica viitoare a HRD. *Human Resource Development International, 5* (4), 559-563. doi:10.1080/13678860310001630656

Weber, M. (1964). *Teoria organizării sociale și economice* . New York, NY: Presă liberă.

Weinberger, LA (1998). Teoriile comune ale dezvoltării resurselor umane. *Human Resource Development International, 1,* 75-93. doi:10.1080/13678869800000009

Welch, J. (2005). *Câștigând.* NewYork, NY: Collins.

Yorks, L. (2005). Nimic atât de practic ca o teorie bună. *Analiza dezvoltării resurselor umane, 4(2),* 111-113. doi:10.1177/1534484305276176

Zakaria, F. (2010, noiembrie). Restabilirea visului

american. *Time, 176(18),* 30-35.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Axiologie: Studiul naturii, tipurilor și criteriilor de guvernare ale valorilor și judecăților de valoare.

Epistemologie: ramură a filosofiei care studiază natura cunoașterii, în special fundamentele, domeniul de aplicare și validitatea acesteia.

Exogen: Originar din afara unui organism sau sistem.

Globalizare: A deveni internațional sau a începe să opereze la nivel internațional sau a face ca ceva, în special o afacere sau o companie, să devină internațional.

Mutabil: Tendință sau probabil să se schimbe.

Ontologie: Cea mai generală ramură a metafizicii , preocupată de natura ființei; studiul existenței.

Operaționalizare: A pune ceva în folosință sau în exploatare.

Filosofie: un set de principii sau concepte de bază care stau la baza unei anumite sfere de cunoaștere.

Această lucrare a fost publicată anterior în Encyclopedia of E-Leadership, Counseling and Training, editată de Victor CX Wang, pp. 759-770, copyright 2012 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 66
echitabilă a lucrătorilor din cunoștințe :
probleme etice și dileme sociale

Gonțalo Jorge Morais Costa
Universitatea De Montfort, Marea Britanie

ABSTRACT

*Una dintre caracteristicile cheie în managementul cunoștințelor este importanța resurselor umane. Prin urmare, literatura de specialitate a discutat despre conceptul de lucrător în cunoaștere, caracteristicile sale și îndatoririle versus drepturi și politicile de resurse umane în perspectivele sale diferite (reținerea lucrătorilor cunoașterii, stăpânirea personală, drepturile de proprietate intelectuală, printre altele). Deși, studiile empirice par să ignore dacă lucrătorii din cunoștințe consideră că sunt bine compensați sau ce dimensiuni implică o compensație echitabilă. Prin urmare, acest capitol își propune să recunoască sentimentele lucrătorilor din cunoștințe despre compensarea echitabilă și ce elemente sunt esențiale pentru a o realiza printr-*un cadru *conceptual. Pentru aceasta, capitolul este împărțit în șase secțiuni: întrebările de cercetare; lucrător în cunoștințe (caracteristici cheie și responsabilități versus drepturi); corectitudine (etimologia și contribuția lui Rawls); legarea bazei teoretice*; rezultate empirice *(remarci metodologice, constatări și discuții); direcții viitoare de cercetare (presupunerea suprarealistă, suprarealismul Dali și ipoteza metaforică).*

INTRODUCERE

Ultimele decenii au fost martorii producției de cercetări privind munca cunoașterii, datorită convingerii că realizarea economică a societăților post-industriale depinde progresiv de abilitățile de utilizare a cunoștințelor (Stehr, 2001; Castells, 2000). Acolo-

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch066

în primul rând, dincolo de gestionarea cunoștințelor, organizațiile trebuie să realizeze că resursele umane sunt esențiale pentru a promova crearea, utilizarea și partajarea cunoștințelor. În ciuda acestui nivel de criticitate pe care resursele umane introduc conceptul de „ lucrător la marginea cunoașterii” implică o percepție

ambiguă (Pydria, 2005; Alvesson, 2004; 2001). Aceasta este o consecință a unei încercări de a-și relua caracterul distinctiv

caracteristici, ca de exemplu: procesează informații (Davenport, Järvenpää & Beers, 1996); utilizează tehnologiile informaţiei şi comunicaţiilor (Garavelli *et al.*, 2003); are abilități de rezolvare a problemelor (Tsoukas & Vladimirou, 2001); produce muncă non-rutină (Lillrank, 2002); are niveluri tot mai mari de autonomie (Darr, 2003); și este colaborativ (Kristensen & Kijl, 2008).

Mai mult, pentru a atrage acești lucrători (Gayton, 2008) cu niveluri ridicate de stăpânire personală (Senge, 2006) este esențial să se creeze o politică eficientă de Resurse Umane. Literatura a recunoscut această dilemă și presupune că practicile de management al resurselor umane trebuie să fie coerente la nivel intern, astfel încât să se consolideze reciproc, și anume structura carierei și sistemele de recompensă (Currie & Kerrin, 2003). În acest sens, pot fi evidențiate o serie de stimulente organizaționale: recompense monetare și nemonetare, precum și intrinseci și extrinseci (Bartol & Srivastava, 2002); în ciuda strategiilor de motivare diferite pentru lucrătorii din cunoștințe (Petroni & Colacino, 2008).

Ca rezultat, această contribuție încearcă să discute despre sentimentele lucrătorilor din cunoștințe despre compensarea echitabilă și ce elemente sunt esențiale pentru a o realiza printr-un cadru conceptual bazat pe teoria justiției (Rawls, 1971). Autorul se referă în continuare la faptul că argumentul va considera conceptul de echitate despre compensare ca o combinație a trei dimensiuni ale justiției organizaționale: distributivă, procedurală și interacțională (de exemplu, Cropanzano și Randall, 1992).

ÎNTREBĂRILE DE CERCETARE

Deoarece această contribuție nu promovează o - abordare tradițională a gestionării resurselor umane, și anume lucrătorii cunoașterii. În ciuda noutății subiectului, acesta presupune o componentă minoră a proiectului de cercetare de doctorat al autorului (pentru detalii suplimentare capitolul 16), conducând la următoarele întrebări de cercetare:

1. Considerați că crearea, gestionarea și partajarea cunoștințelor în mediul organizațional sunt destul de răsplătite?
2. Precizați ce este menit să fie o compensație echitabilă în ceea ce privește crearea, gestionarea și partajarea cunoștințelor într-un mediu organizațional?

Interogarea de cercetare inițială examinează dacă lucrătorii cunoscători consideră că sunt răsplătiți, precum și întrebarea a fost pusă și managerilor de mijloc și managerilor de top pentru a înțelege percepția fiecărui grup. Cu toate acestea, este obligatoriu să anunțați potențialii Cititori că este o întrebare cu alegere deschisă cu posibilitățile ulterioare de răspuns: niciodată, rar, de obicei, des, întotdeauna și nu răspund. Pe de altă parte, a doua întrebare urmărește să recunoască dimensiunile compensației echitabile printr-o opțiune de cerere de acord.

LUCRĂTOR CU CUNOAȘTERE

Caracteristici cheie

Urmărind Kelloway & Barling (2000) este posibil să ilustrăm lucrătorii cunoașterii ca investitori, deoarece aceștia aleg când doresc să-și folosească cunoștințele. Așadar, lucrătorii cunoștințe sunt susceptibili să-și folosească cunoștințele ca o extensie a abilităților, motivației și oportunității lor. Sau, Davenport și Prusak (2000) definesc lucrătorii cunoașterii ca fiind cei care creează cunoștințe sau componenta predominantă a muncii lor este cunoașterea. Deși, această definiție a fost îmbunătățită pentru a include și pe cei care distribuie și folosesc cunoștințele - (Davenport, 2002). În concluzie, autorul va urma definiția lui Horvath (2001): „oricine lucrează pentru a trăi la sarcinile de dezvoltare sau utilizare a cunoștințelor”. În plus, pentru Efimova (2003) munca cunoașterii poate fi explicată prin metafora aisbergului: spre deosebire de munca tradițională, interacțiunile sale par invizibile, deoarece circumstanțele informale pot reprezenta până la 80%.

Astfel, lucrătorii cunoscuți impun o schimbare în echilibrul puterii organizaționale, deoarece puterea în contexte sociale presupune trei surse primare (Nickols, 2003, pp. 5): „politica

(adică puterea derivată din relațiile dintre oameni); poziție (adică puterea derivată din autoritatea constituită formal); și profesie (adică puterea derivată din cunoștințe de specialitate).”

Responsabilități vs. Drepturi

Ținând cont de faptul că fiecare lucrător este legat de îndatoriri și drepturi, este rezonabil să pretindem că apare un compromis. Pentru The Free Dictionary (2010a), compromisul poate fi definit ca un schimb al unui lucru în schimbul altuia, în special renunțarea la un beneficiu sau avantaj pentru altul considerat ca fiind mai dezirabil.

În scopul acestei analize, autorul introduce lucrarea lui Storey (2005) în ceea ce privește cerințele lucrătorilor în cunoaștere:

- comportament – reia așteptarea organizațională că lucrătorii au capacitatea de a fi creativi și proactivi în loc să se conformeze acțiunilor personalizate repetate. O altă condiție prealabilă este prezentarea calificărilor educaționale împreună cu experiențele profesionale pertinente, precum și capacitatea de a învăța constant;
- capabilități - capacitatea de a face față unei cantități mari de date sau informații complexe, precum și de a învăța din acestea pentru a răspunde provocărilor mediului extern prin rutine organizaționale semi-structurate;
- Motivații – lucrătorii din cunoștințe trebuie să fie motivați pentru a-și spori stăpânirea personală, iar pentru asta valorile organizaționale, cultura și climatul sunt vitale.

CORECTIE

Etimologie

Conform Wiktionary (2010) corectitudinea este proprietatea de a fi corect; și echitabil înseamnă fără părtinire, care a evoluat dintr-un sens anterior „pur din punct de vedere moral” (Dicționar de etimologie online, 2010). Mai mult, corectitudinea sau echitatea implică o definiție similară în zilele noastre: a avea sau a manifesta o dispoziție care este lipsită de favoritism sau părtinire; imparțial: un mediator corect; doar tuturor părților; sau chiar, echitabil: un compromis care este corect pentru ambele facțiuni (The Free Dictionary, 2010b).

Contribuția lui Rawls

John Rawls (1971) a definit dreptatea drept corectitudine: „transmite ideea că principiile justiției sunt convenite într-o situație inițială ca fiind echitabile”. (pag. 12). Rawls încă susține că indivizii decid sub vălul ignoranței, adică nu sunt pe deplin conștienți de trăsăturile lor personale și rolul în societate. Prin urmare, această presupunere ne conduce la concluzia că oamenii nu urmăresc interese personale și, prin aceasta, asigură egalitatea. În plus, acest autor se referă la trei factori psihologici care susțin principiul dreptății: moralitatea autorității, moralitatea asocierii și moralitatea principiilor. Prin urmare, Okin (1989) critică ipotezele de dezvoltare morală ale lui Rawls și anume datoria de a preda morala și neutralitatea de gen. Deși, autorul va ignora criticile lui Okin , așa cum a subliniat Hartline (Hartline, 2008).

LEGAREA BAZEI TEORETICE

După încadrarea componentelor teoretice, este timpul să înțelegem cum interacționează aceste variabile și, cel mai important, care aspecte cheie promovează existența unei compensații echitabile în mediile de cunoaștere.

Reamintindu-ne pe Horvath (2001), „oricine lucrează pentru a-și câștiga existența la sarcini de dezvoltare sau utilizare a cunoștințelor” este considerat un lucrător al cunoașterii. Această afirmație induce la următoarea presupunere: procesul de cunoaștere (creare, reținere/utilizare și partajare), ceea ce înseamnă că liniile directoare macroanalitice de Rawls (1971) vor fi:

- justiție și crearea și împărtășirea cunoștințelor;
- justiție și protecție și pedeapsă echitabilă;
- justiție și compensație echitabilă;

- dreptatea și recunoașterea demnitatii si autonomiei umane.

Justiție și crearea și împărtășirea cunoștințelor

Potrivit lui Hurley (2005), lucrătorii în cunoaștere sunt responsabili din punct de vedere moral cu referire la producerea și partajarea cunoștințelor în mediul organizațional. În plus, această responsabilitate morală este, de asemenea, legată de organizații (Costa, Prior & Rogerson, 2008a), deoarece este obligatorie existența unui mediu de partajare a cunoștințelor. Cu toate acestea, promovarea unor medii etice în ceea ce privește schimbul de cunoștințe este extrem de dificilă și deloc utopică, așa cum subliniază Wilson (2002). Răspunsul se bazează pe echilibrarea eticii interesului personal versus împărtășirea cunoștințelor (Wang, 2004).

Justiție și protecție și pedeapsă echitabilă

Lambert *et al.* (2005) susține că atenția exclusivă asupra recompenselor sau rezultatelor angajaților este de așteptat pentru a trata sancțiunile într-un mod corect și just, ceea ce este în concordanță cu afirmația lui Costa, Prior și Rogerson (2008). Accentul pe corectitudine ar trebui să acționeze pentru recompensare și sancționare , deoarece lucrătorii au responsabilitatea morală nu doar de a fi productivi, ci și de a împărtăși cunoștințele organizaționale produse (O'Neill & Adya, 2007). Următorul exemplu reia argumentele anterioare:

un angajat ar putea compara salariile și beneficiile primite de colegii săi și poate face o comparație între efortul său la locul de muncă și recompensele sale. Ca rezultat al acestei comparații, indivizii decid să depună mai mult sau mai puțin efort sau să-și schimbe percepțiile asupra intrărilor sau rezultatelor. Echitatea este percepută atunci când raportul input/rezultat al individului este egal cu cel al altora în comparație cu. Inegalitatea percepută, de exemplu, un angajat care percepe recompensele sunt distribuite inechitabil între angajații din organizația sa, ar putea reacționa prin căutarea unui loc de muncă în altă parte. (Haar & Spell, 2009, p. 1829)

Justiție și compensație echitabilă

Principiile justiției distributive ar recunoaște că un lucrător merită o compensație suplimentară, însă nu prezintă motivele unei astfel de revendicări. De fapt, justiția distributivă evaluează frecvent satisfacția în muncă și intențiile lucrătorilor de a continua să lucreze (Greenberg & Cropanzano, 2001). Deși, lucrătorii sunt, de asemenea, preocupați de corectitudinea procedurilor care permit sistemele de compensare, care conform acestor autori sunt: să fie un proces consistent, lipsit de părtinire, corect, participativ și etic.

Pe de altă parte, justiția procesuală va arunca o oarecare lumină asupra impactului valorilor organizaționale și al încrederii reciproce, deoarece lucrătorii care sunt tratați echitabil acceptă cu ușurință, dacă este necesar, o scădere a plății lor (Turillo *și colab.,* 2002). Mai mult, compensațiile echitabile trebuie să reproducă valorile și modalitățile dezirabile de atingere a obiectivelor organizaționale (Verplanken & Holland, 2002), deoarece structura sistemelor de compensare reflectă de obicei ideologia organizațională subiacentă. Prin urmare, aceste sisteme trebuie să implice valori etice și morale acceptabile (Cropanzano *și colab.* , 2001), care de exemplu salariile exorbitante ale CEO-urilor sunt un exemplu (Lavelle, 2002).

Justiție și recunoaștere a demnității umane și a autonomiei

Miller (1999) se referă la faptul că o componentă de bază a oricărei teorii a justiției îmbrățișează drepturile omului, care în acest caz configurează următoarele dimensiuni:

- dreptul la viață – include dreptul de a se simți în siguranță și în siguranță, ceea ce înseamnă că organizațiile ar trebui să informeze societatea cu privire la posibilele vătămări (Ryan, 2002);
- dreptul la libertatea de exprimare a ideilor – este legat de responsabilitatea morală a lucrătorilor care produc cunoștințe , precum și organizațiile creează un mediu de cunoaștere (du Plessis, Britz & Davel, 2007);
- dreptul de acces la acele idei – dezbate compromisul existent între efortul personal și beneficiu (Ford & Staples, 2005);
- dreptul de a proteja și de a controla ideile exprimate - reia compromisul dintre lucrători, compensația echitabilă și dreptul moral organizațional de a-și proteja interesele economice (Blyth, 2005);
- dreptul la intimitate recunoaște autonomia și demnitatea indivizilor – mediile de cunoaștere trebuie să respecte drepturile individuale de confidențialitate (Baskerville & Dulipovici, 2006), ceea ce duce la o discuție necesară despre intimitate (Stahl, 2007).

Citatul lui O'Reilly III & Pfeffer (2000, pp. 3) rezumă într-un mod interesant discuția de ansamblu: „oamenii grozavi doresc să lucreze în locuri grozave unde își pot folosi efectiv talentele, unde sunt tratați cu demnitate, încredere și respect și unde sunt implicați de valorile și cultura organizației".

Cadrul teoretic

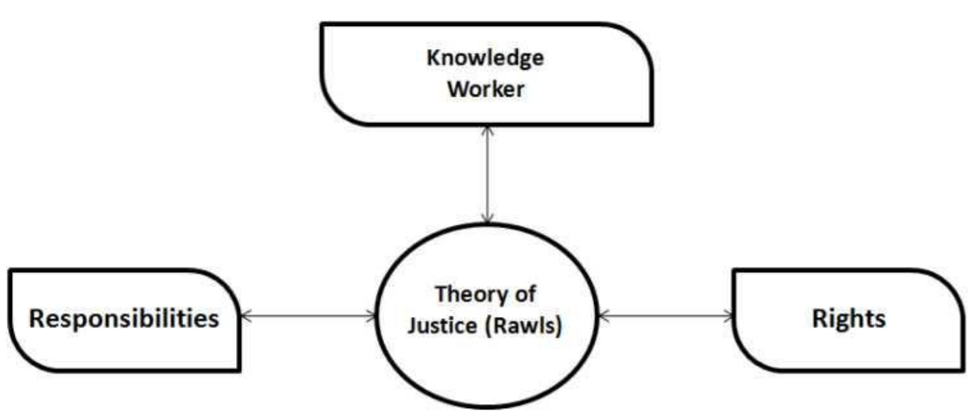
Ca o remarcă finală, autorul se referă la faptul că Figura 1 prezintă aceste concepte și relațiile lor (cadru teoretic).

REZULTATE EMPIRICE

Observații metodologice

Creswell (2003) se referă la faptul că o cercetare calitativă poate induce mai multe unghiuri de analiză. Pentru aceasta, pentru a explora un eveniment dintr-o perspectivă aprofundată, cercetătorul ar putea alege un caz diminutiv, dar informativ, sau ar putea efectua o simplă analiză numerică inferenţială. Pe de altă parte,

Figure 1. Theoretical framework



Concluzie intermediară

Miles & Huberman (1994) denotă că cercetarea descriptivă intenționează să facă probleme complexe logice prin reducerea lor la fundamentele lor; sau, dacă cercetătorul nu este pe deplin conștient de fapte, în ciuda recunoașterii problemei cercetării (Zikmund & Zikmund, 2000). Și, cercetarea explicativă se străduiește să exemplifice anumite fenomene din perspective contrastante (Yin, 1994), ceea ce implică problema cercetării.

În plus, pentru a acorda rezultate subiective și curios, un amestec de teorie interpretativă și critică este în concordanță cu căutarea sensului în context. Deci, pentru a identifica modul în care a apărut o realitate este imperativ să analizăm mediul social și istoric (Klein & Myers, 1999), indiferent de posibilitatea de a pune sub semnul întrebării rezultatul (Sandberg, 2005). De asemenea, studiul realității sociale este în interiorul cercetării critice, așa cum este recunoscut în numeroasele narațiuni ale cercetării critice (Hirschheim & Klein, 1994).

În cele din urmă, datele empirice au fost colectate prin chestionare și interviuri (proiect de cercetare de doctorat - vezi capitolul 16) și conversații informaționale . Interviurile semi-structurate sponsorizează o metodă de a dobândi convingerile și opiniile informatorilor printr-un schimb verbal (Burns, 2000); un chestionar poate servi ca metodă inductivă cu scopul de a formula o nouă teorie cu niveluri mai mari sau mai mici de validitate în funcție de tipul de întrebări (Gill & Johnson, 2002); și, conversațiile informaționale intenționează să descopere, să înțeleagă și să obțină o perspectivă asupra experiențelor oamenilor (Paton, 1980).

Constatări

rezultate doctorat

Rezultatele empirice evidențiate în această secțiune implică două niveluri de analiză: rezultatele pre-testelor și rezultatele studiilor pilot. Pe scurt, pre-testele au fost efectuate la 50 de persoane cu medii profesionale și educaționale divergente în cursul lunii februarie 2009; și, studiile pilot s-au desfășurat în iunie 2009 în cadrul unei organizații de învățare care își desfășoară activitatea în Portugalia, având ca obiectiv dimensiunea eșantionului 25% din populația organizațională. Mai mult, pentru detalii suplimentare cu privire la procedurile metodologice și analitice, citiți capitolul 16; Cu toate acestea, o remarcă importantă este: rezultatele pentru fiecare procedură vor fi împărțite în analiză numerică inferențială simplă (globală și pe focus grup - management de top, management mediu și lucrători) pentru întrebarea de cercetare 1 și analiză de conținut pentru întrebarea de cercetare 2 (doar focus grupuri).

Rezultatele demonstrează negarea unei compensații echitabile și este interesant de menționat că managerii de mijloc par să împărtășească perspectiva lucrătorilor cu referire la acest subiect. Cu toate acestea, un detaliu mai ridicat al analizei este decisiv pentru înțelegerea acestor rezultate (observați următoarele secțiuni)

Table 1. Research question 1 results

Pre-tests		Results
Global		The generic results were: never (8%), rarely (50%), usually (22%), often (16%), always (4%)
Group	**Top management**	More than 80% believed that workers are fairly compensated (combining usually, often and always)
	Middle management	60% referred never and rarely
	Workers	The combination never and rarely entailed over 85%
Pilot studies		**Results**
Global		52% acknowledged rarely, 24% usually and 20% often
Group	**Top management**	100% argued that workers were fairly compensated
	Middle management	Combining never and rarely
	Workers	62% claimed rarely

și a dimensiunilor compensației echitabile (analiza de conținut). Prin urmare, câteva exemple clare de compensare echitabilă și dimensiunile acesteia sunt ilustrate în Tabelul 2, precum și traducerea nu a fost efectuată pentru a evita pierderea semnificațiilor sensibile.

Experiențe academice

Această subsecțiune se străduiește să arunce o oarecare lumină asupra experiențelor personale ale autorului în cadrul prelegerilor sau participării sale la conferințe la nivel mondial și pare să iasă o concluzie majoră: compensarea echitabilă tinde să demonstreze poziții extreme! Expresia „poziții extreme" intenționează să descrie decalajul gigantic existent în ceea ce privește compensarea echitabilă: presupunerea managerilor este că lucrătorii sunt adesea destul de recompensați; și, lucrătorii recunosc absența unei compensații echitabile. De exemplu, în timpul Conferinței IIRH 2010 din Setubal, Portugalia, dedicată *cercetării în resurse umane,* a fost interesant de menționat că, în ciuda literaturii se referă la faptul că oamenii sunt „nucleul", și ce stimuli trebuie să producă managerii pentru a se implica într-un mediu de cunoaștere, rezultatele empirice demonstrează că aceste politici nu implică personalizare, caracteristicile de compensare reiau abordările tradiționale care nu sunt potrivite pentru acțiunile lor de economie cunoașterii sau chiar nu se potrivesc cu un management. Un exemplu a fost discursul principal al lui Francisco Cesârio, CEO al PT Contact:

Nos apostămos em transferirparte dos nossos call centers para zonas do pais com elevadas taxas de desemprego (interior), pelo que se prova a nossa responsabilidadesocial (...) (transferul „producției " în zonele cu rate ridicate ale șomajului, în semn de responsabilitate morală)

Cu toate acestea, atunci când a fost confruntat cu adevăratele motive pentru această mișcare, răspunsul a fost:

Razdes economicas! De exemplu, as entidades publicas locales cederam um espago para permitir a instalagao da empresa, assim como efectivamente os salârios auferidos pelos colaboradores destas regides sao inferiors aos practicados em Lisboa ou no Porto (..) (motive economice! Fiind exemple, guvernul local susține, iar acești lucrători mai mici salariile în comparație cu Lisabona sau Porto)

Aceste argumente demonstrează clar că dincolo de literatura bogată este vital pentru a educa managerii să fie deschiși și etici! De fapt, acest lucru coroborează numeroasele dialoguri informale întreprinse cu editorii care învață despre percepția unei compensații echitabile în mediile de cunoaștere. Răspunsurile lor, reprezentând experiențe profesionale, demonstrează că par să apară două probleme critice suplimentare: deficiențele politicilor de Resurse Umane cu privire la drepturile de proprietate intelectuală (personale versus organizaționale), precum și decalajul dintre managerii și compensarea lucrătorilor.

Eu rejeito por complete que as experiencias pessoais vivenciadas pela minha pessoa na organizagao sejam propriedade intelectual desta (experiențele personale ca proprietate intelectuală a unei organizații - o negare explicită)

E inacreditável a diferența existentă între os valori auferite pe cei colaboratori ea gestao, ateporque esta comete erros depalmatoria! (diferența dintre manageri și compensarea lucrătorilor, precum și lucrătorii care au cunoștințe au capacitatea de a pune întrebări despre opțiunile strategice)

Experiențe profesionale

În timp ce în calitate de KeyAccount (înainte de a îmbrățișa cursurile), sau a acționa astăzi ca consultant, autorul a observat că compensarea echitabilă este o problemă extrem de complexă în contexte organizaționale, și anume în întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri). de-

Tabelul 2. Rezultatele întrebării 2 de cercetare

Testele prealabile	Rezultate	Analiză
Management de top	*„Justa compensagão: o reîorno (pessoal e professional) pela parîicipagão individual nos processes de criagão, gestão e partilha do conhecimenîo”*	Importanța creării, utilizării și împărtășirii cunoștințelor
	„Justa compensagão não asenîa em principii meramenîe economicsîas, mas îambem de reconhecimenîo e valorizagão do colaboradof”	Recunoașterea dimensiunilor financiare și nefinanciare
	„Justa compensagão: quando alguem recebe algo em troca do your trabalho ou esforgo por ter conseguido um feito com relevância pentru a organizagão, sendo partilhado por toda a echipa”	Identificarea elementelor financiare și nefinanciare
Managementul mediu	*„Justa compensagão poate ser moneîâria, sau melhores condigdes no ambi ente organizational”*	Recunoașterea realităților financiare și non-financiare
	„Todas as pessoas na organizagão quando partilham idees sau colaboram devem ser reconhecidas, or moneîariamenîe sau atraves de novos cargos, ete”	Primatul în ceea ce privește recunoașterea pentru cei care creează, folosesc și împărtășesc cunoștințe
	„Compensagão: plano de carreira e promogão de acordo com o desem-penho, assim como, premios moneîârio”	Perspectiva tradițională: economică pură
Muncitori	*„Acho que se deve recompensar de forma justa acelora care contribuem pentru a criagão, gestão e partilha do conhecimenîo”*	Din nou, semnificația cunoașterii ca proces
	„A justa compensagão poderâ show-se pela anâlise, validagão and quigâ adapîagão and partilha de novas ideias, potdo assim ser um contributo positivo pentru a empresa””	Importanța schimbului de cunoștințe
	„Justa compensagão pode ser monetâria, flexibilidade de horârios, au-mento da autonomia”	O limită interesantă: autonomie sporită ca modalitate de compensare - echitabilă
Studii pilot	**Rezultate**	**Analiză**
Management de top	*„Justa compensagão eo reconhecimenîo a all os colaboradores que fazem parte da organizagão””*	Evidența unui proces organizațional transversal
	„Justa recompensa surge atraves de facîores monetârios e não moneîârios”	Factori economici și non-economici
	„Tudo depende do impacîo e das proprias pessoas em causa”	Personalizarea ca fapt
Managementul mediu	*„Entendo os valores financeiros associados (salario e/ou promogdes), e os não financeiros (reconhecimenîo)”*	Combinația de principii economice și non-economice
	„Compensagão pode resumir-se apenas ao reconhecimenîo verbal do esforgo no desenvolvimento do conhecimenîo. Nu trebuie să reflecte obligatoriu în valorile monetare”	Recunoașterea ca factor crucial
	„Em termos pessoais uma perfeita compensagão e saber qual o meu trabalho e paper organizacional, e atraves dele respeitarem a minha auto nomia and privacye”	Autonomia și confidențialitatea ca bază pentru compensarea echitabilă
Muncitori	*„O conhecimenîo que o colaborador poate parîilhar e que o vâ afectar posiîivamenîe sau negativamente na evolugão dentro da empresa”*	Substanță de schimb de cunoștințe
	„Jusîa compensagão ea parîilha de conhecimenîo susîenîada na confianga mutua”	Împărtășirea cunoștințelor și a încrederii ca cheie pentru compensarea echitabilă
	„As nossas organizagdes ainda não esteo adaptadas d realitate de que as empresas são as pessoas e não o contrârio, isto e, o merito deve trazer mais valias, apesar do objecto de trabalho ser raramente recompensado seja by estimulo oral or por values compensaîorios (financeiros ou outros)”	Afirmația că politicile de resurse umane sunt inadecvate

Tabelul 3. Experiențe profesionale în ceea ce privește întrebarea 2

Experienta profesionala	Context	Rezultate	Analiză

Întâlnire	Discuție despre inovarea în - recompensarea lucrătorilor	*" Os colaboradores não necessitam de incentivos adicionais, pois jă auferem o salărio (...) Alem disso, autonomia significa que não podemos control o seu trabalho"*	Ignorarea recomandărilor din literatură
inovație organizațională	Discursul managerului resurselor umane	*„"Nos tenemos uma verdadeira politica de recursos humanos, pois valorizamos o conhecimento dos nossos colabora dores (...). Um example foi a atribuigão of um premio de productivity de 4006 a um colaborador por ter criado um product financeiro totalmente novo, care va fi introdus în mercados financeiros"*	Dilema despăgubirii echitabile

în ciuda acestei observații, o analiză detaliată va fi subliniată în discuția subsecțiunii; deci, despre dovezile empirice la nivel profesional este intenția autorului de a evidenția două citate esențiale: primul a avut loc în timpul unei întâlniri cu un CEO al unei organizații de învățare medie; al doilea s-a petrecut într-o conferință organizată de o instituție financiară importantă pe tema inovației organizaționale. Cu toate acestea, este vital să detaliem contextul fiecărui citat, precum și să înțelegem conținutul acestor citate (observați Tabelul 3). Încă o dată, traducerea nu a fost executată pentru a evita pierderea conotațiilor perspicace.

Discuţie

Mai mulți oameni simt că sunt tratați corect, mai multe motive vor trebui să se identifice cu acel grup. Această ipoteză este recunoscută și în mediile organizaționale, deoarece datele empirice demonstrează că lucrătorii sunt mai puțin îngrijorați de venitul lor absolut (Adams, 1963). De fapt, Cohen (2008) subliniază că Rawls social necesită distribuirea beneficiilor și a sarcinilor de către indivizi, precum și inegalitățile în ceea ce privește plățile de stimulente sunt într-adevăr echitabile. Motivul afirmației sale se bazează pe următorul argument: lucrătorii cu niveluri mai ridicate de productivitate vor beneficia organizația și, în consecință, toți membrii organizației vor beneficia de această situație. Chiar și așa, un salariu de CEO în comparație cu restul membrilor organizației este o dilemă socială. De exemplu, Soderstrom *et al.* (2003) au demonstrat decalaje imense între CEO și alte profesii; Studiul Piketty & Saez (2006) recunoaște că salariile CEO între 1980-1998 au crescut în medie cu 9%, iar angajații doar 3,7; și, problema majoră este datele istorice ale comportamentelor neetice și frauduloase în ceea ce privește - performanța corporativă pentru câștigul personal al CEO-ului (Meyer, 2003). Economia cunoașterii a sporit această dilemă deoarece lucrătorii cunoașterii posedă suficiente competențe, abilități și cunoștințe pentru a pune sub semnul întrebării deciziile strategice ale managerilor, precum și consecințele acestora. În plus, este obișnuit să observăm că experiența academică și profesională a lucrătorilor cunoașterii este mai mare decât cea a CEO-ului, și anume în companiile mici și mijlocii, ceea ce sporește această dilemă. Astfel, autorul ignoră Nichols & Subramaniam (2001) care susțin că compensarea CEO este o chestiune de judecată personală.

Pe de altă parte, corectitudinea procesuală este legată de procesul de corectitudine distributivă și poate fi rezumată prin:

• participarea – reflectă oportunitatea lucrătorilor de cunoștințe de a-și exprima cunoștințele , care limitate la o recompensă tangibilă și - tangibilă în ceea ce privește schimbul de cunoștințe va promova un mediu de partajare veridic (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Acest lucru este în concordanță cu recunoașterea faptului că activitățile de partajare îmbunătățesc și susțin profesioniștii în cunoaștere (Wasko și Faraj, 2005), precum și dacă lucrătorii

cunoașterii simt că cunoștințele lor sunt „smulse" tind să devină autoprotectori și secreți;

- neutralitatea – o condiție prealabilă pentru a-i atinge convingerea că regulile nu permit avantajelor personale să intre în luarea deciziilor. Fehr & Rochenbach (2003) - demonstrează, de asemenea, că sancțiunile care servesc intereselor personale ale pedepsitorului dezactivează comportamentul de cooperare, în timp ce sancțiunile sunt percepute ca pro-social;
- iar dovezile empirice demnitate/respect/autonomie evidențiază faptul că lucrătorii cunoașterii, tratați cu demnitate și respect, își îmbunătățesc nivelurile de comportament de împărtășire și altruism (Moorman, Niehoff & Organ, 1993). Mai mult, autonomia presupune pentru manageri următoarele acțiuni: recunoașterea înțelegerii lucrătorului în cunoștințe, oferirea de informații semnificative într-un mod nemanipulativ, oferirea de luare a deciziilor și încurajarea proactivității (Baard, Deci & Ryan, 2004), deoarece un stil de management care susține autonomia este esențial pentru promovarea schimbului de cunoștințe (V *al.,* 40, 20).

DIRECȚIA DE CERCETARE VIITORĂ

Asumarea suprarealistă

Potrivit Merriam-Webster Dictionary (2010), suprarealismul reia principiile, idealurile sau generarea de imagini sau efecte fantastice sau inconsistente în artă, literatură, film sau teatru prin juxtapoziții și amestecuri deviante. Ca atare, re - produce destul de bine propunerile care urmează să fie introduse de către autor pentru cercetările viitoare.

Suprarealismul Dali

Dali prin este *Metoda Critică Paranoia* a asumat un mod de a observa realitatea pentru a reflecta imagini duble în aceeași compoziție (Salvador DaliArt Gallery, 2010). Mai mult, opera sa de artă nu este folosită doar în creația artistică, ci în egală măsură în munca științifică, deoarece teoria suprarealistă a automatismului a fost transformată într-o metodă. Pentru Ruffa (2005), prin legarea acțiunilor suprarealiste și a cercetării științifice, Dali demonstrează că sistematic avem o lipsă parțială sau totală de înțelegere a unui subiect, ceea ce înseamnă că este necesară reflecția asupra modelelor existente. Drept urmare, „Dali ne atrage atenția asupra faptului că nu există nicio diferență ontologică între sfera științifică și cea artistică și nici una nu este superioară celeilalte în ceea ce privește abordarea lor față de realitate" (Ruffa, 2005, pp. 12).

Asumarea metaforică

După o cercetare atentă cu referire la picturile lui Salvador Dali, autorul a decis să ilustreze *The Ship* (1943). În pictura sa, Dali ne inspiră să ne punem la îndoială în loc să fim sclavi („legați de sforile vieții"), precum și să promovăm schimbarea („du-te de vânt"). Vântul este văzut ca fluxul de viață pe care oamenii îl pot îndrăzni (Coelho, 2009). De fapt, scopul acestor propuneri este de a recunoaște necesitatea de a contesta principiile stabilite cu referire la lucrătorii cunoașteți, fără a ignora literatura privind sistemele de compensare (de exemplu, Scott *și colab.,* 2007) în ciuda numeroaselor critici care vor apărea.

Prin urmare, unele propuneri pe care organizațiile ar trebui să le implice sunt:

- personalizarea sistemelor de compensare – după cum demonstrează Cohen (2008), este posibil să se susțină echitatea și corectitudinea;
- sisteme creative de recompensare - personalizarea va promova sistemele

creative de recompensare . Din experiența profesională a autorului , de obicei sunt impuse prea multe constrângeri în proiectarea unor modalități noi de a - cunoaște subiectul. Pentru unele idei, autorul sugerează opera lui Zairi, Jarrar & Aspinwall (2010), sau Petroni & Colacino (2008);

protejarea cunoștințelor tacite și explicite - este obișnuit că cunoștințele organizaționale tacite și explicite nu sunt protejate în totalitate. Cunoașterea explicită cuprinde o rezoluție simplă; totuși, cunoștințele organizaționale tacite sunt legate de cunoștințele personale ale lucrătorilor, care reia compromisul dintre interesul propriu și partajarea cunoștințelor (Wang, 2004). O posibilă soluție este „desenarea unei reguli morale flexibile" care recunoaște experiențele personale ca proprietate non-organizațională. Prin această ipoteză, lucrătorii din cunoștințe se vor simți tratați cu corectitudine și demnitate, ceea ce duce la un mediu cu adevărat de partajare a cunoștințelor; recunoașteți drepturile de proprietate intelectuală - așa cum sa menționat anterior, politicile de resurse umane nu abordează această problemă. Definiți o decizie solomonică, adică recunoașterea drepturilor de proprietate intelectuală a lucrătorilor de vârf, de exemplu, oferind un procent peste rezultatul de piață al produsului sau serviciului pentru o perioadă de timp care poate fi diminuat dacă lucrătorul părăsește organizația. Având în vedere cel de-al doilea exemplu de experiență profesională, instituția financiară ar trebui să recompenseze lucrătorul cu un procent din rezultatul pieței pe parcursul unui an!;

crearea unui mediu de partajare a cunoștințelor – în ciuda expunerii și competențelor existente ale lucrătorilor în cunoștințe, este vital să fim conștienți de relațiile existente în partajarea cunoștințelor în mijlocul „celor care știu" și „notelor care știu" (Wang & Noe, 2010);

presupunem că valorile lucrătorilor în cunoaștere pot fi contradictorii cu valorile organizaționale – cultura organizațională este „un concept sferic (simbolism metaforic pentru perfect și constant) și, prin urmare, nu reproduce provocările existente pe care le permite managementul cunoștințelor" (Costa, Prior & Rogerson, 2010, pp. 84). Deși, recunoașterea diversității valorilor și a autonomiei lucrătorilor în cunoștințe va permite îmbunătățirea schimbului de cunoștințe (Berg, 2010) și, în cele din urmă, o identificare tot mai mare cu valorile etice ale organizației;

- acțiuni versus etica discursului – responsabilitățile primare ale managerilor inerente ontologiei organizaționale prin etica discursivă reia două presupuneri: - pretențiile normative pentru a fi valabile necesită un sens cognitiv și pot fi tratate *ca* pretenții la adevăr; justificarea normelor presupune ca un discurs real să fie purtat și astfel nu poate avea loc într-o formă strict monologică, adică sub forma unui proces ipotetic de argumentare care are loc în mintea individuală (Rhen, 2002).

Ca o remarcă finală, autorul dezvăluie următorul gând pentru manageri: nu puneți sub semnul întrebării valoarea financiară a creșterii compensațiilor dacă lucrătorii din cunoștințe demonstrează niveluri mai ridicate de productivitate, deoarece ar fi un semn al unei organizații competitive, precum și al profiturilor suplimentare. În plus, abordarea economică obligă orice schimbare de atitudine în ceea ce privește compensarea nemonoeară, care este uneori mult mai importantă decât cea monetară.

CONCLUZIE

Schimbarea sistemelor tradiționale de compensare permite mai multe constrângeri teoretice și anume „psihologice și culturale", însă neglijarea acestei posibilități duce la o lipsă de reținere organizațională a lucrătorilor cunoștințe. Lucrătorii cu cunoștințe de vârf au caracteristici distinctive care necesită o abordare nouă a

recompensării sale, așa cum demonstrează în mod clar rezultatele empirice, pe care managementul de vârf continuă să le ignore. O potențială - justificare pentru realitatea organizațională de astăzi ar putea fi noutatea subiectului, dar descrie în mod clar *status quo-ul* societății cunoașterii și lipsa de raționament moral a managerilor. De fapt, în ciuda introducerii eticii în afaceri, adevărul este că managerii încă o ignoră sau o folosesc ca instrument de marketing (similar cu responsabilitatea socială corporativă) care va pune în pericol supraviețuirea organizațională. Presupunerea pentru aceasta reia lipsa recunoașterii dreptății în crearea și partajarea cunoștințelor, protecția și răzbunarea echitabile, compensarea echitabilă și recunoașterea demnității și autonomiei umane. Ca o remarcă finală, autorul susține că cadrul conceptual permite, de asemenea, un răspuns pozitiv și fezabil la întrebările de cercetare; totuși, este urgent să se sporească numărul de studii empirice și abordări noi ale subiectului.

CONFIRMARE

Editorul dorește să mulțumească pentru comentariile perspicace ale lui Nuno Sotero Alves da Silva la versiunile anterioare ale acestui capitol, precum și tuturor celor care și-au împărtășit opiniile cu editorul cu referire la compensarea echitabilă în mediile de cunoaștere.

REFERINȚE

Adams, JS (1963). Spre o înțelegere a inechității. *Journal of Abnormal and Social Psychology , 67(5),* 422-463. doi:10.1037/h0040968

Alvesson, M. (2001). Lucru de cunoaștere: - Ambiguitate, imagine și identitate. *Human Relations, 54(7),* 863-886. doi:10.1177/0018726701547004

Alvesson, M. (2004). *Companii cu activitate intensivă în cunoștințe și cunoștințe.* Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Baard, PP, Deci, EL și Ryan, RM (2004). Satisfacția nevoilor intrinsece: o bază motivațională a performanței și a bunăstării în două medii de lucru. *Journal of Applied Social Psychology, 34* (10), 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004. tb02690.x

Bartol, KM, & Srivastava, A. (2002). Încurajarea schimbului de cunoștințe privind îmbătrânirea: rolul sistemelor organizaționale de recompensă. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9* (1), 64-76. doi:10.1177/107179190200900105

Baskerville, R., & Dulipovici, A. (2006). Etica transferurilor și conversiilor de cunoștințe: drepturi de proprietate sau de confidențialitate. În K. VanLehn (Ed.), *Proceedings of the 39th* Hawaii *International Conference on System Sciences* (pp. 144-152). Hawaii: IEEE.

Berg, AM (2010, septembrie). *„Slab și rău sau gras și bun?”* - *Despre redundanțele organizaționale și diversitate.* Lucrare prezentată la a 32 -a Conferința anuală EGPA, Toulouse, Franța.

Blyth, A. (2005). Afacerile se comportă responsabil. *Director (Cincinnati, Ohio), 59* (1), 30.

Burns, RB (2000). *Introducere în metodele de cercetare.* Londra: Sage Publishers.

Cabrera, A., Collins, WC și Salgado, JF (2006). Factorii determinanți ai implicării individuale în partajarea cunoștințelor. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 17* (2), 245-264.

Castells, M. (2000). *Ascensiunea societatii retele.* Oxford, Marea Britanie: Blackwell Publishers.

Coelho, P (2009). Salvador-Dali. *Blogul lui Paulo Coelho.* Preluat 2 septembrie 2010, de la, http://paulocoelhoblog.com/2009/03/13/my-favorite-painters-salvador-dali/

Cohen, CA (2008). *Salvarea dreptății și a egalității* . Cambridge, MA: Harvard University Press.

Costa, GJM, Prior, M., & Rogerson, S. (2008a). Etica individuală și managementul cunoștințelor : Conflicte care apar. În Bynum, T. (Eds.), *ETHICOMP2008: Living, WorkingandLearning Beyond Technology* (pp. 117-129). Mantua, Italia: Universitatea din Pavia.

Costa, GJM, Prior, M. și Rogerson, S. (2008b, septembrie). *Călătorie gratuită în managementul cunoștințelor? Dileme etice și morale!* Lucrare prezentată la ETHICOMP 2008: Living, Working and Learning Beyond Technology, Mantua, Italia.

Costa, GJM, Prior, M. și Rogerson, S. (2010). Etica individuală și managementul cunoștințelor: Apariția conflictelor. În Bynum, T. (Eds.), *ETHI COMP 2010: The „Backwards, Forwards and Sideways" Changes in ICT* (pp. 117-129). Tar - ragona, Italia: Universitatea Rovira i Virgili.

Creswell, JW (2003). *Proiectarea cercetării: - Abordări calitative, cantitative și metode mixte* (ed. a II-a). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cropanzano, R. (2001). Virtuțile morale, euristica echității, entitățile sociale și alți locuitori ai - justiției organizaționale. *Journal of Vocational Behav ior, 58* (2), 164-209. doi:10.1006/jvbe.2001.1791

Cropanzano, R., & Randall, ML (1992). Nedreptate și comportament în muncă: o revizuire istorică. În Cropanzano, R. (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 3-20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Currie, G. și Kerrin, M. (2003). Managementul resurselor umane și managementul cunoștințelor: Îmbunătățirea schimbului de cunoștințe într-o - companie farmaceutică. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 14(6),* 1027-1045. doi:10.1080/0958519032000124641

Darr, A. (2003). Control și autonomie în rândul lucrătorilor din domeniul cunoașterii în vânzări: o perspectivă a angajatului. *Relații cu angajații, 25* (1), 31-41. doi:10.1108/01425450310453508
Davenport, T. (2002). Puteți crește impactul activității de cunoaștere asupra rezultatului final? *Actualizare de management, 7* (11), 3-5.

Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Cunoștințe de lucru: cum gestionează organizațiile ceea ce știu* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Davenport, TH, Jărvenpăă, SL, & Beers, MC (1996). Îmbunătățirea proceselor de lucru a cunoștințelor. *Sloan Management Review, 37(4),* 53-65.

du Plessis, JC, Britz, JJ și Davel, R. (2007). Sclav sau frate: o morală care reformula comunitatea de partajare a cunoștințelor corporative. *Universitatea din Pretoria.* Preluat la 25 august 2010, de la, http://ol.up.ac.za/upspace/bitstream/2263/1808/1/DuPlessis_Slave%282006%29.pdf

Efimova, L. (2003). Lucrător de cunoștințe para dox. *Consiliul de cunoștințe.* Preluat la 28 august 2010, de la https://doc.novay.nl/dsweb/Get/Version-12745/knowledge_worker_paradox.pdf

Fehr, E. și Rockenbach, B. (2003). Efectele dăunătoare ale sancțiunilor asupra altruismului uman. *Nature, 422* (13), 137-140. doi:10.1038/nature01474

Ford, DP și Staples, DS (2005). Valoarea percepută a cunoașterii: Să-ți dau bijuteria mea, cărbunele meu? În W. Arbeitspapiere (Ed.), *Proceedings of 38th* Hawaii *International Conference on System Sciences* (pp. 247-256). Hawaii: IEEE.

Garavelli, AC, et al. (2003). Cât de motivați - lucrătorii cunoașterii. *Forumul european KM.* Preluat la 25 august 2010, de la, http://www.knowledgeboard.com/download/480/Theme2-Synthesis_Report-_public_.v03.2003-02-06.pdf

Gayton, CM (2008). Etica în afaceri, restricții

privind angajarea și managementul cunoștințelor. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems , 38* (2), 174-183.

Gill, J., & Johnson, P. (2002). *Metode de cercetare pentru manageri* (ed. a III-a). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Progrese în justiția organizațională.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Haar, JM și Spell, CS (2009). Cum afectează justiția distributivă atitudinile în muncă? Efectele moderatoare ale autonomiei. *International Journal of Human Resource Management, 20(8),* 1827-1842. doi:10.1080/09585190903087248

Hartline, T (2008). Rawls este o teorie a justiției: abordarea criticilor lui Okin și Pateman. În Wolf, MP, & Musselman, L. (Eds.), *Voicing Ideas (Vol. 3,* pp. 59-63). Fresno, CA: Universitatea de Stat din California.

Hirschheim, R., & Klein, HK (1994). Realizarea principiilor emancipatorii în dezvoltarea sistemelor informaționale: Cazul pentru Etică. *Management Information Systems Quarterly, 18(1),* 83-109. doi:10.2307/249611

Horvath, D. (2001). Lucrător în cunoştinţe. *Căutați CRM.* Preluat la 28 august 2010, de la, http://searchcrm.techtarget.com/definition/ knowledge-worker

Hurley, TA și Green, GW (2005). Managementul cunoștințelor și industria nonprofit: o abordare în interior și între. *Journal of Knowledge Management Practice, 6.* Recuperat la 15 septembrie 2010, de la, http://www.tlainc.com/articl79.htm

Kelloway, EK, & Barling, J. (2000). Munca prin cunoaștere ca comportament organizațional. *International Journal of Management Reviews, 2* (3), 287-304. doi:10.1111/1468-2370.00042

Klein, HK și Myers, MD (1999). Un set de - principii pentru efectuarea și evaluarea studiilor interpretative de teren în sistemele informaționale. *Management Information Systems Quarterly, 23* (1), 67-93. doi:10.2307/249410

Kristensen, K. și Kijl, B. (2008). Productivitate în munca de cunoaștere intensivă în colaborare: imperativul managementului colaborării. În K.-D. Thoben, KS Pawar & R. Gonșalves (eds.), *Pro - ceedings of the 14th International Conference on Concurrent Enterprising.* Lisabona: Universitatea Nova . Preluat la 25 august 2010, de la, http://www. ice-proceedings.org/default.asp?P=408&obj=B1

Lambert, EG (2005). Impactul justiției distributive și procedurale asupra lucrătorilor din serviciile sociale . *Social Justice Research, 18* (4), 411-427. doi:10.1007/s11211-005-8568-4

Lavelle, L. (2002). Salariul executivului. *Săptămâna afacerilor.* Preluat la 29 august 2010, de la, http://www. businessweek.com/magazine/content/02_15/ b3778012.htm

Lillrank, P. (2002). Mătura și procesele non-rutine: O metaforă pentru înțelegerea variabilității în organizații. *Knowledge and Process - Management, 9* (3), 143-148. doi:10.1002/kpm.145

Conectarea bazei teoretice - justiție și crearea cunoștințelor și partajarea

Dicţionar Merriam-Webster. (2010). Suprarealism. *Dicţionar Merriam-Webster.* Preluat la 2 septembrie 2010, de la, http://www.merriam-webster . com/dictionar/suprrealism

Meyer, P. (2003). De la halouri la cornuri: - demonizarea CEO-ului american. *Directoratul.* Preluat la 10 septembrie 2010, de la, http://www.allbusiness.com/marketing-advertising/branding-brand-developmenU972067-1.html

Miles, MB și Huberman, M. (1994). *Analiza calitativă a datelor: O carte sursă extinsă* (ed. a

2-a). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miller, D. (1999). *Principiile justiției.* Londra: Harvard University Press.

Moorman, RH, Niehoff, BP și Organ, DW (1993). Tratarea echitabilă a angajaților și - comportamentul de cetățenie organizațională: sortarea efectelor satisfacției în muncă, angajamentului organizațional și justiției procedurale. *Jurnalul de responsabilități și drepturi ale angajaților, 6* (3), 209-225. doi:10.1007/ BF01419445

Nichols, D. și Subramaniam, C. (2001). Compensarea executivului : excesivă sau echitabilă? *Journal of Business Ethics, 29(4),* 339-351. doi:10.1023/A:1010764828523

Nickols, F. (2003). Trecerea la muncă de cunoaștere. *Consultanta la distanta.* Preluat la 28 august 2010, de la, http://www.nickols.us/shift.pdf

O'Neill, BS și Adya, M. (2007). Partajarea cunoștințelor și contractul psihologic: gestionarea lucrătorilor din cunoștințe în diferite stadii de angajare. *Jurnalul de psihologie managerială, 22* (4), 411-436. doi:10.1108/02683940710745969

O'Reilly, CA III, & Pfeffer, J. (2000). *Valoare ascunsă: cât de mari companii obțin rezultate extraordinare cu oamenii obișnuiți.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Okin, SM (1989). *Justiția, genul și familia.* New York, NY: Cărți de bază.

Dicţionar de etimologie online. (2010). Corect. *Dicţionar de etimologie online.* Preluat la 10 septembrie 2010, de la, http://www.etymonline.com/index . php?term=echitabil

Patton, MQ (1980). *Metode de evaluare calitativă.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Petroni, A., & Colacino, P (2008). Strategii de motivare pentru lucrătorii cunoașterii: dovezi și provocări. *Journal of Technology Management & Innovation, 3* (3), 21-32.

Piketty, T. și Emmanuel, S. (2006). Evoluția veniturilor de top: o perspectivă istorică și internațională . *The American Economic Review, 96* (2), 200-205. doi:10.1257/000282806777212116 Pybriă, P. (2005). Conceptul de muncă de cunoaștere revizuit. *Journal of Knowledge Management, 9* (3), 116-127. doi:10.1108/13673270510602818

Rawls, J. (1971). *O teorie a dreptății* (ed. a IV-a). Cambridge, MA: Belknap Press.

Rhen, A. (2002). Vremuri bune, vremuri rele: Discursul moral al timpului și al managementului. *Re vista Comportamento Organizacional & Gestão, 5* (1), 49-59.

Ruffa, A. (2005). Activitățile suprarealiste ale lui Dall și modelul experimentării științifice. *Lucrări pentru suprarealism, 4,* 1-14.

Ryan, C. (2002). Războaiele reputației. *Australian Financial Review Boss Magazine, martie,* 300-305.

Galeria de artă Salvador Dali. (2010). Metoda critică a paranoiei. *Dali-Gallery.com.* Preluat la 2 septembrie 2010, de la, http://www.dali-gallery.com/html/ dali.php

Sandberg, J. (2005). Cum justificăm cunoștințele produse în cadrul abordărilor interpretative? *Metode de cercetare organizațională, 5* (1), 41-68. doi:10.1177/1094428104272000

Scott, D. (2007). Programe de recompensă: Ce funcționează și ce trebuie îmbunătățit. *WorldatWork Journal, 16* (3), 6-21.

Senge, PM (2006). *A cincea disciplină: Arta și practica organizației de învățare* (ed. a II-a). New York: Doubleday Business.

Sbderstrbm, HT (2003). *Guvernanța corporativă și schimbarea structurală: provocări europene* . Stockholm: SNS Fbrlag.

Stahl, BC (2007). Confidențialitate și securitate ca

ideologie . *Revista IEEE Technology and Society, 26* (1), 35-45. doi:10.1109/MTAS.2007.335570

Stehr, N. (2001). *Fragilitatea societăților moderne : cunoașterea și riscul în era informațională* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Storey, J. (2005). Resurse umane și structuri organizaționale. În Stephen, L., Quintas, P ., & Ray, T. (Eds.), *Managing Knowledge- An Essential Reading* (pp. 349-355). Londra: Sage Publications.

Dicționarul Liber. (2010a). Schimbul. *Dicționarul Liber*. Preluat la 12 septembrie 2010, de la, http://www.thefreedictionary.com/trade-off

Dicționarul Liber. (2010b). Corectitudine. *Dicționarul Liber.* Preluat la 12 septembrie 2010, de la, http://www.thefreedictionary.com/Fairness

Tsoukas, H. și Vladimirou, E. (2001). Ce este cunoștințele organizaționale? *Journal ofManagement Studies, 38(7),* 973-993. doi:10.1111/1467- 6486.00268

Turillo, CJ (2002). Este virtutea propria ei răsplată? Deciziile de sacrificiu de sine de dragul corectitudinii. *Comportamentul organizațional și procesele de decizie umană, 89* (1), 839-865. doi:10.1016/S0749- 5978(02)00032-8

Vansteenkiste, M. (2004). Motivarea învățării, a performanței și a persistenței: Efectele sinergice - ale conținuturilor intrinseci ale obiectivelor și ale contextelor de sprijinire a autonomiei. *Journal of Personality and Social Psychology, 87* (2), 246-260. doi:10.1037/0022- 3514.87.2.246

Verplanken, B., & Holland, RW (2002). Luarea deciziilor motivate : Efectele activării și autocentralității valorilor asupra alegerilor și comportamentului. *Journal of Personality and Social Psychology , 82* (3), 434-447. doi:10.1037/0022-3514.82.3.434

Wang, C.-C. (2004). Influența preocupărilor etice și de interes personal asupra intențiilor de schimb de cunoștințe între manageri: un studiu empiric. *Jurnalul Internațional de Management, 21(3),* 370-381.

Wang, S. și Noe, RA (2010). Partajarea cunoștințelor : o revizuire și direcții pentru cercetări viitoare. *Revizuirea managementului resurselor umane, 20(2),* 115-131. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001

Wasko, MM, & Faraj, S. (2005). De ce ar trebui să împărtășesc? Examinarea capitalului social și a contribuției cunoștințelor în rețelele electronice de practică. *Management Information Systems Quarterly, 29* (1), 35-57.

Wikționar (2010). Corectitudine. *Wikționar.* Preluat la 10 septembrie 2010, de la, http://en.wiktionary.org/wiki/fairness

Wilson, TD (2002). Prostia managementului cunoștințelor. *Cercetarea informațiilor, 8* (1). Preluat la 28 august 2010, de la, http://informationr . net/ir/8-1/paper144.html

Yin, RK (1994). *Studiu de caz de cercetare: Design și metode* (ed. a III-a). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zairi, M., Jarrar, YF și Aspinwall, E. (2010). Un sistem de recompensă, recunoaștere și evaluare pentru competitivitatea viitoare: un sondaj britanic privind cele mai bune practici. *Centrul european pentru managementul celor mai bune practici*. Preluat la 10 septembrie 2010, de la, http://www.ecbpm.com/files/Talent%20-%20People%20Management/A%20Reward,%20Recognition,%20and%20Appraisal%20System%20for%20Future%20Competitiveness.pdf

Zikmund, WG și Zikmund, EG (2000). *Metode de cercetare în afaceri* (ed. a 6-a). Londra: Dryden Press.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Compensație: ceva dat sau primit ca o

contrapartidă pentru acțiunile întreprinse. Sistemele de compensare din sistemele organizaționale presupun două dimensiuni majore: monetară și nemoneară.

Teoria echității: percepția echității în alocarea resurselor în cadrul realităților sociale și profesionale.

Corectitudine: inexistența favoritismului sau a părtinirii, a imparțialității sau a echității.

Politici de resurse umane: reguli formale și principii directoare pe care organizațiile trebuie să le cuprindă pentru angajarea, instruirea, evaluarea și recompensarea membrilor organizației.

Lucrători în cunoștințe: toți cei care lucrează care trebuie să creeze, să gestioneze și să împărtășească cunoștințe.

Această lucrare a fost publicată anterior în Ethical Issues and Social Dileme in Knowledge Management: Organizational Innovation , editat de Goncalo Jorge Morais da Costa, pp. 215-231, copyright 2011 by Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 67
Relația dintre îndeplinirea contractului psihologic al profesioniștilor IT și cetățenia organizațională și comportamentele inovatoare de muncă ale acestora

Sandra K. Newton
Universitatea de Stat Sonoma, SUA

Linda I. Nowak
Universitatea de Stat Sonoma, SUA

J. Ellis Blanton
Universitatea din Florida de Sud, SUA

ABSTRACT

Se știe puțin despre relația dintre nivelul de îndeplinire a contractului psihologic al profesioniștilor IT și munca inovatoare și comportamentele lor de cetățenie organizațională. Folosind contractul psihologic și teoriile procesării informației sociale, acest studiu își propune să răspundă la întrebarea de cercetare: Care este relația dintre nivelul de îndeplinire a contractului psihologic al profesioniștilor IT și cetățenia lor organizațională și comportamentele inovatoare de muncă? Datele sondajului au fost colectate de la 209 profesioniști IT, folosind anchete pe hârtie și on-line administrate de grup. Rezultatele arată relații pozitive cu nivelul de îndeplinire a contractului psihologic al profesioniștilor IT și comportamentul lor inovator în muncă, precum și patru dintre comportamentele lor de cetățenie organizațională, în special loialitate, participare la advocacy, supunere și participare funcțională. Extinzând corpul cunoașterii, s-a folosit abordarea dimensională a contractului psihologic, rezultând ca dimensiunile sferei, focalizării și tangibilității să fie cei mai semnificativi predictori ai comportamentelor organizaționale.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch067

INTRODUCERE

Managementul continuă să vadă profesioniștii din tehnologia informației (IT) ca capital uman și să folosească această resursă pentru a maximiza eficiența organizațională , a îmbunătăți performanța și a maximiza obiectivele organizaționale, toate în timp ce poate reduce costurile IT (Josefek Jr. & Kauffman, 2003). În coordonare cu aceste obiective strategice, se așteaptă ca departamentele IT să fie mai slabe, totuși să rămână multitalentate și inovatoare (Koch, 2006). Pring (2003) atrage atenția asupra faptului că organizațiile încă au nevoie de inovație și valoare oferită de profesioniștii lor IT , chiar și atunci când organizațiile se concentrează pe probleme de management al costurilor, cum ar fi furnizorii de servicii IT. Și, în timp ce eficiența organizațională este afectată de productivitatea și performanța angajaților, există și alte comportamente de lucru dincolo de performanța de încredere a rolului, care sunt, de asemenea, căutate de management. Două astfel de comportamente extra-rol sunt munca inovatoare și cetățenia organizațională.

Literatura de specialitate și de cercetare subliniază importanța inovației și a cetățeniei organizaționale în profesioniștii IT. În timp ce jobul unui profesionist IT poate avea un grad implicit de creativitate și inovație necesar, organizațiile pot întâmpina dificultăți în a monitoriza obiectiv creativitatea și inovația. Koch (2006) afirmă că departamentele IT continuă să aibă nevoie de profesioniști IT care nu numai că au cunoștințe aprofundate în tehnologie, dar pot, de asemenea, să creeze noi produse și capabilități. Munca inovatoare poate fi, de asemenea, un element recunoscut al locului de muncă, așa cum demonstrează un profesionist IT care a fost citat spunând: „...totul este despre rezolvarea problemelor afacerii... și întotdeauna există ceva nou de învățat" (Murphy, 2005). Potrivit CIO Magazine, chiar și atunci când organizațiile se confruntă cu mandate de reducere a costurilor, directorii de informații (CIO) sunt încă însărcinați să pună accent pe inovație și să creeze avantaje competitive (Varon, 2005). De fapt, 65 la sută dintre directorii CIO chestionați cred că „aducerea la masă a ideilor pentru inovarea în afaceri bazată pe IT este un aspect semnificativ sau dominant al rolurilor lor" (Varon, 2005).

Cetățenia organizațională continuă să fie văzută ca o componentă vitală a eficienței organizaționale . Podsakoff, Whiting, Podsakoff și Blume (2009) au descoperit că comportamentele de cetățenie organizațională (OCB) sunt legate de o varietate de rezultate la nivel organizațional, inclusiv productivitatea, eficiența, costurile reduse, satisfacția clienților și cifra de afaceri. Cercetările lui InAng și Slaughter (2001) specifice profesioniștilor IT, lucrătorii contractuali prezintă comportamente extra-rol (cetățenie) mai scăzute decât dezvoltatorii permanenți de sisteme, iar supervizorii evaluează loialitatea și ascultarea lucrătorilor contractuali mai mici decât dezvoltatorii de sisteme permanenți. Moore și Love (2005) găsesc diferențe pe categorii de locuri de muncă, în sensul că nivelurile de comportamente de cetățenie organizațională sunt mai scăzute la angajații IT decât angajații din alte domenii decât IT.

Actuala piață a muncii în IT complică această situație, deoarece organizațiile iau în considerare strategii de management pentru a-și menține profesioniștii IT angajați, productivi, apreciați și la locul de muncă, sau să-i piardă în favoarea unei alte companii (McGee, 2005; Motti, 2006). Contractul psihologic, relația angajator cu privire la obligațiile percepute față de fiecare, a fost teoretizat pentru a uni angajatul cu organizația sa și pentru a le reglementa comportamentele (Robinson, Kraatz și Rousseau, 1994). Un sondaj online a constatat că 69% dintre profesioniștii IT chestionați căutau un nou loc de muncă, iar - motivul numărul unu dat a fost că nu le place managementul sau cultura actuală a angajatorilor (McGee, 2005). Cercetările arată că, atunci când

contractul psihologic al angajatului este încălcat sau încălcat, poate scădea satisfacția în muncă (Robinson & Rousseau, 1994), angajamentul organizațional (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Suazo, Turnley și Mai-Dalton, 2005) și - comportamentele organizaționale de cetățenie (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; 1996; Robinson & Morrison, 1995) și sporesc intențiile de a renunța (Suazo, 2009).

Cercetarea psihologică a contractelor a fost efectuată cu profesii dintr-o mare varietate de industrii, de exemplu, angajați guvernamentali (Coyle-Shapiro, 2002), lucrători profesioniști din industria bancară și spitalicească (Van Dyne & Ang, 1998), angajați din servicii (Suazo, 2009) și angajați profesioniști din industria aerospațială, electronică, firme de contabilitate (Tripoli, 1999, 1998, 2009). îmbunătățirea generalizării cercetării. Cu toate acestea, au existat puține cercetări empirice care să eșantioneze profesioniștii IT și, până la Martinez, în 2004, nicio cercetare directă a contractului lor psihologic. Și în timp ce unele cercetări IT susțin diferențe între atitudinile și comportamentele profesioniștilor IT și cei care nu sunt IT (Cougar, Zawacki și Oppermann, 1979; Moore & Love, 2005), ceea ce justifică studiul profesioniștilor IT, există și cercetări care pun la îndoială aceste diferențe (Wynekoop & Walz, 1998). Cercetările actuale nu oferă distincții pentru profesia IT și, având în vedere volatilitatea actuală a pieței muncii IT și așteptările ridicate de inovație și performanță din partea managementului, acest studiu examinează empiric relația dintre percepțiile despre nivelul de îndeplinire a contractului psihologic de către profesioniștii IT și comportamentul lor inovator de muncă și comportamentele de cetățenie organizațională.

În secțiunile care urmează, vom prezenta cadrul teoretic și literatura relevantă pentru studiu. Vom discuta modelul de cercetare și ipotezele. Apoi testăm modelul nostru teoretic folosind date transversale și prezentăm rezultatele. Încheiem cu o discuție despre implicațiile rezultatelor pentru practică și cercetare.

REVIZUIRE DE LITERATURA

Studiul oferă împreună două perspective teoretice complementare în examinarea percepțiilor profesioniștilor IT despre relația angajator-angajat și comportamentele organizaționale rezultate. Cercetătorii s-au bazat pe teoria contractului psihologic a lui Rousseau (1989) pentru a explica diferențele dintre atitudinile și comportamentele angajaților la locul de muncă (Coyle-Shapiro, 2002; Janssen, 2000; Sels, Janssens și Van Den Brande, 2004). Perspectiva contractului psihologic a fost, de asemenea, aplicată pentru a identifica percepțiile despre succesul externalizării IT (Koh, Ang și Straub, 2004).

informației sociale a lui Salancik și Pfeffer (1978) explică faptul că angajații primesc indicii sociale nu numai de la propriile lor comportamente , ci și de la comportamentele angajatorului lor. Aceste indicii sociale le pot modifica convingerile cu privire la obligațiile percepute datorate și din partea angajatorilor lor. Herriot și Pemberton (1997) sunt în paralel cu această viziune propunând că dezvoltarea contractului psihologic este un proces social, deoarece convingerile contractului provin de la fiecare parte prin comunicare directă sau indirectă.

Acest studiu folosește ambele teorii pentru a examina percepțiile profesioniștilor IT cu privire la îndeplinirea de către angajatori a acestor obligații în sfera contractului psihologic și efectele ulterioare asupra comportamentului lor organizațional - cetățenia organizațională și munca inovatoare. Concret, acest studiu își propune să răspundă la întrebarea: Care este relația dintre nivelul de îndeplinire a contractului psihologic al profesioniștilor IT și cetățenia lor organizațională și comportamentele inovatoare de

muncă?

Îndeplinirea Contractului Psihologic

Rousseau (1989) definește contractul psihologic - ca „convingerile unui angajat cu privire la termenii și condițiile unui acord de schimb reciproc între acea persoană focală și o altă parte" (pg. 123). În timp ce contractul psihologic este - perceput în mod obișnuit ca nescris, el are „puterea profețiilor auto-împlinite: ele pot crea viitorul" (Rousseau, 1995, pg. 9). Perceptiile angajatului formeaza contractul psihologic, care la randul sau devine o obligatie reciproca. Prin urmare, angajatul crede că anumite obligații, cum ar fi siguranța locului de muncă și un salariu bun, sunt datorate angajatorului după, de exemplu, loialitatea unui angajat sau munca grea (Rousseau, 1990). În consecință, contractul psihologic al angajatului este esența relației percepute formate între angajat și angajator, totuși, deoarece condițiile sunt subiective, părțile reale ale acestei relații pot să nu fie neapărat de acord cu termenii acesteia (Rousseau, 1989).

Gradul de îndeplinire, schimbare, încălcare sau încălcare percepută în contextul contractului psihologic se referă la situația în care angajatorul nu își poate îndeplini anumite aspecte ale obligațiilor sale, iar angajatul, la rândul său, consideră că i se datorează mai puțin angajatorului său (Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau,4;Robinson & Rousseau,4;Robinson & Rousseau; 1998). Majoritatea cercetărilor măsoară empiric contractul psihologic sau îndeplinirea contractului psihologic utilizând abordarea de evaluare sau de conținut, care examinează aspectele specifice sau termenii tangibili ai relației percepute angajator-angajat, de exemplu, obligațiile angajatorului de a salaria mare și de dezvoltare a carierei (Robinson, 1996; Rousseau, 1998 & Angers, 1999).

Acest studiu folosește abordarea dimensională, care caracterizează proprietăți distinctive și oferă o înțelegere mai extinsă a contractului psihologic al angajatului. De asemenea, oferă o evaluare îmbunătățită în încercarea de a înțelege relația angajat-angajator în mediul de muncă dinamic de astăzi. Diversitatea modalităților de angajare în industria IT garantează o înțelegere mai diversă a situației actuale de angajare a profesioniștilor IT (Agarwal, De și Ferratt, 2001; Ang & Slaughter, 2001; Ferratt, Enns și Prasad, 2001). Investigarea dimensiunilor relației de muncă s-ar putea să se potrivească mai bine cu contextul organizațional și de angajare al profesioniștilor IT (McLean Parks, Kid der și Gallagher, 1998). Acest studiu a adoptat șase dimensiuni ale contractului psihologic: stabilitate, sferă, tangibilitate, interval de timp, focalizare și voință.

Dimensiunea de stabilitate a contractului psihologic se referă la măsura în care contractul este constant sau static, opus cu dinamica și evoluția, pe măsură ce percepțiile asupra obligațiilor și drepturilor încadrate în contractul psihologic evoluează ca răspuns la nevoile în schimbare (McLean Parks et al., 1998) . contract psihologic maleabil, care este mai frecvent atunci când durata locului de muncă este pe termen lung.

Domeniul de aplicare se referă la întinderea graniței dintre relația de muncă a unui profesionist IT și alte părți ale vieții cuiva, de exemplu, cantitatea responsabilităților profesionale ale unui individ se revarsă în viața personală (McLean Parks și colab., 1998). Sfera de aplicare a contractului psihologic poate varia de la foarte restrâns la foarte larg.

Tangibilitatea se referă la caracterul explicit al contractului psihologic în ceea ce privește gradul de înțelegere al angajatului față de limitele, termenii și așteptările definitorii ale relației de muncă, cel mai important fiind faptul că termenii specifici ai contractului sunt vizibili și nu sunt ambigui pentru terți (McLean Parks et al., 1998). McLean Parks și colab. (1998) propune ca, cu cât termenii contractului de muncă și fișei postului sunt mai specifici și observabili, cu atât este mai

puțin probabil ca angajatul să depășească cerințele minime ale postului.

Dimensiunea cadrului de timp a contractului psihologic are puncte finale reprezentând un contract specific, cu durată închisă la un capăt și un contract pe durată nedeterminată, la celălalt capăt (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). McLean Parks și colab. (1998) susține că un contract pe durată nedeterminată poate fi privit ca o relație de muncă pe termen lung; întrucât, un contract pe termen scurt poate fi caracteristic unui raport de muncă pe termen scurt. Dimensiunea intervalului de timp al profesioniștilor IT poate fi afectată dacă lucrează într-o organizație cu o rotație mare de afaceri sau cu probleme de externalizare, comparativ cu dacă lucrează într-o organizație cu o cifră de afaceri minimă, așa cum se arată în EE Times (2005).

Accentul contractului psihologic se referă la accentul relativ pe preocupările economice versus preocupările socio-emoționale pe un continuum cu puncte finale extreme pentru cele două. De exemplu, un contract psihologic orientat spre recompense materiale și monetare la un capăt și veridicitate, împărtășire, respect, oportunități de dezvoltare etc., la celălalt capăt, este tipic unui continuum economic versus socio-emoțional (McLean Parks și colab., 1998). Rousseau (1989) afirmă că, cu cât relațiile de muncă continuă, vor exista schimburi recurente de contribuții, care la rândul lor vor întări percepția angajatului asupra relației și vor cădea mai mult pe continuum-ul socio-emoțional.

Voința contractului psihologic este „gradul în care angajații cred că au de ales în alegerea naturii relației de muncă..." (McLean Parks et al., 1998, pg. 720). Voliția se referă, de asemenea, la alternativele pe care le puteți avea sau nu în ceea ce privește locurile de muncă, din cauza nivelului lor de expertiză, sau a talentelor sau aptitudinilor specializate (McLean Parks și colab., 1998). Prin urmare, profesioniștii IT pot crede că au un nivel mai ridicat de voință atunci când setul lor de abilități este unic sau solicitat.

Atunci când organizația nu răspunde în - conformitate cu obligațiile lor, așa cum sunt percepute de angajat, angajații pot interpreta contradicția ca o anumită măsură de neîndeplinire a contractului lor psihologic. Chiar dacă această incongruență este o experiență subiectivă, cu orice neîmplinire percepută, angajații își pot schimba convingerile cu privire la ceea ce îi datorează ulterior angajatorului lor (Robinson și colab., 1994; Rousseau, 1989). Efectele neîndeplinirii contractului psihologic al profesioniștilor IT folosind abordarea dimensională asupra comportamentelor lor de cetățenie organizațională și comportamentului inovator de muncă nu au fost evaluate în acest context. Cetățenia organizațională și comportamentele de muncă inovatoare sunt descrise în continuare.

Comportamente de cetățenie organizațională

Smith, Organ, and Near (1983) definește OCB ca fiind acțiunile extra-rol, discreționare, care îi ajută pe alții din organizație să-și îndeplinească sarcinile sau să arate sprijin și conștiinciozitate față de organizație. Organ (1988) identifică cinci dimensiuni OCB: altruism, conștiinciozitate, virtute civică, curtoazie și sportivitate, care au fost folosite pentru a investiga relația cu încredere și satisfacție (Rioux & Penner, 2001) și pentru a identifica motivele unui angajat față de OCB (Brief & Motowidlo, 1986). Mulți cercetători au oferit alte perspective OCB (de exemplu, Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Brief & Motowidlo, 1986; Van Dyne & LePine, 1998), precum și au recunoscut că este logic să se identifice variabilele care ar putea crește acele comportamente în cadrul organizațional (Podsasmeak, 20, 20).

Van Dyne și Ang (1998) propun că cetățenia organizațională poate fi privită ca un indicator comportamental al percepțiilor angajatului și al răspunsurilor ulterioare la relația lor cu angajatorul lor. Relevanța acestor percepții este

importantă atunci când profesioniștii IT sunt plasați într-un mediu de lucru în care performanța lor la locul de muncă este parțial judecată de cantitatea de OCB efectuată. De exemplu, Yen, Li și Niehoff (2008) au descoperit că echipele de implementare IT care prezintă niveluri mai ridicate de OCB au avut ca rezultat un management mai eficient al proiectelor și un succes al sistemului informațional. În astfel de cazuri, comportamentele de cetățenie continuă să rămână o componentă vitală a performanței profesioniștilor IT și sunt esențiale pentru practicile organizaționale adecvate (Moore & Love, 2005).

Acest studiu examinează un set de comportamente de cetățenie organizațională care au fost folosite în cercetări anterioare: ajutor, loialitate, participare la advocacy, participare funcțională și supunere (Ang & Slaughter, 2001; Coyle-Shapiro, 2002; Van Dyne & Ang, 1998), dar nu toate în contextul profesioniștilor IT, dar nu toate în contextul profesioniștilor IT, dar s-ar putea să se încadreze în comportamentul de care se aștepta cetățenii IT.

Ajutarea se referă la acțiunile discreționare care au un anumit efect de asistență și sunt direcționate către un anumit individ sau grup, iar sarcina îndeplinită are o anumită relevanță organizațională (Coyle-Shapiro, 2002; Smith și colab., 1983; Van Dyne & Ang, 1998).

Graham (1991, pag. 255) și Van Dyne și colab. (1994, pg. 767) definesc loialitatea și supunerea după cum urmează: loialitatea se referă la identificarea cu organizația și la a avea loialitate față de organizație , depășind „interesele parohiale ale indivizilor, grupurilor de lucru și departamentelor". Comportamentele tipice includ „apărarea organizației împotriva amenințărilor, contribuția la buna sa reputație și cooperarea cu ceilalți pentru a servi interesele întregului". Ascultarea se referă la acceptarea „regulilor și reglementărilor care guvernează structura organizației, fișele postului și politicile de personal ". Aceasta ar include acțiuni precum „respectul pentru reguli și instrucțiuni, punctualitate în prezență și îndeplinirea sarcinilor și administrarea resurselor organizaționale".

Participarea la advocacy se referă la „comportamentele care vizează alți membri ai organizației și reflectă dorința de a fi controversate" și „menținerea standardelor înalte, provocarea altora și propunerea de schimbare (Van Dyne et al., 1994, pg. 780). Acest comportament ar putea fi o componentă importantă în relațiile cu echipa de management al proiectului.

Participarea funcțională se referă la comportamente care au un accent personal, dar totuși contribuie la eficacitatea organizațională, cum ar fi „efectuarea de activități suplimentare de lucru, auto-dezvoltare și voluntariat pentru sarcini speciale" (Van Dyne et al., 1994, pg. 780).

Comportamente inovatoare în muncă

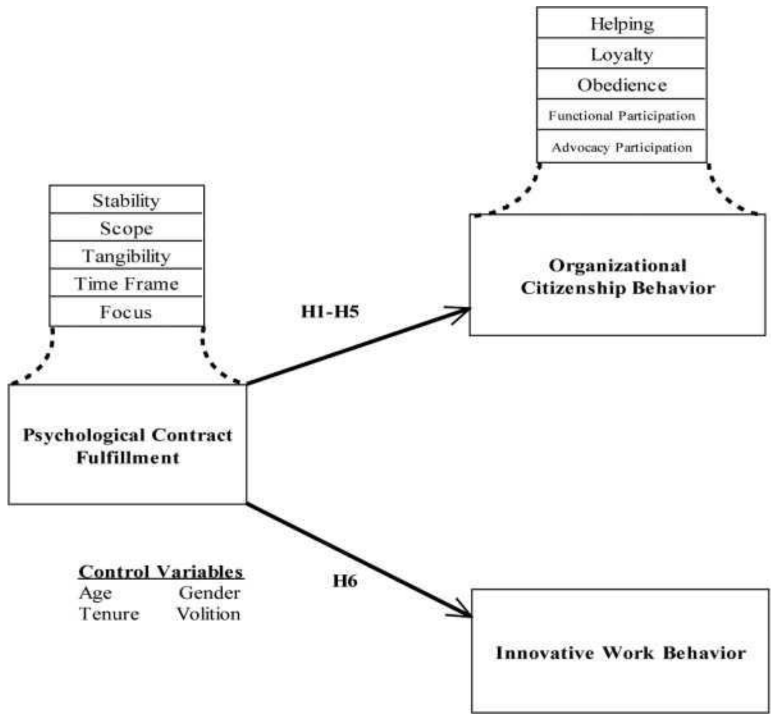
Conceptul de inovare este definit într-o multitudine de moduri (Kanter, 1983; West & Farr, 1990b; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Folosind definiția lui West și Farr (2000), Janssen (2000) constată că nivelul la care lucrătorii răspund în mod inovator la locul de muncă este determinat de percepția lor privind corectitudinea la locul de muncă. Într-un alt studiu, obligația percepută a angajatului de a inova, autonomia locului de muncă și salariul au un efect direct asupra comportamentului lor inovator de muncă (Ramamoorthy, Flood, Slattery și Sardessai, 2005). În același domeniu ca munca inovatoare, dovezile empirice indică faptul că percepțiile - asupra mediului de lucru al unui angajat și a climatului de creativitate afectează direct creativitatea proiectelor (Amabile, Conti, Coon, Lazenby și Herron, 1996). Clinton, Hardgrave și Armstrong (2005) consideră că interacțiunea profesioniștilor IT și mediul lor este cea mai importantă atunci când se examinează stilul cognitiv persoană-post care se potrivește cu performanța inovatoare. Sprijinind dovezile

anecdotice găsite în presa populară (Koch, 2006; Murphy, 2005), acest studiu examinează comportamentul inovator de muncă, care sunt acțiuni planificate care speră să obțină un rezultat benefic, așa cum este definit de Janssen (2000).

MODEL DE CERCETARE SI IPOTEZE

Contractul psihologic și teoriile de procesare a informațiilor sociale sunt adaptate pentru a prezice două comportamente organizaționale ale profesioniștilor IT, cetățenia organizațională și munca inovatoare. Folosind abordarea dimensională a contractului psihologic, percepțiile profesioniștilor IT cu privire la îndeplinirea de către angajator a obligațiilor lor sunt investigate ca predictori ai comportamentelor lor organizaționale. Modelul de cercetare pentru acest studiu este prezentat în Figura 1. De la stânga la dreapta, nivelul de îndeplinire a contractului psihologic folosind cinci dimensiuni (stabilitate, sfera de aplicare, tangibilitate, interval de timp și focalizare) sunt propuse pentru a afecta fiecare dintre cele cinci comportamente de cetățenie organizațională ale profesioniștilor IT (ajutor, loialitate, supunere, participare funcțională și participare în susținere) și comportament inovator în muncă. Modelul descrie patru variabile de control: voința (o dimensiune de

Figure 1. Research model with hypotheses



contractul psihologic) și vârsta, sexul și mandatul, care sunt discutate mai târziu în lucrare.

Afirmația cheie din studiu este că nivelurile mai ridicate de îndeplinire a contractului psihologic al profesioniștilor IT vor afecta pozitiv relația cu comportamentele lor de cetățenie organizațională și comportamentul inovator de muncă. Studiile care utilizează abordarea de conținut sau de evaluare au găsit încălcări ale contractelor psihologice legate de comportamente extra-rol mai scăzute (Robinson & Mor rison, 1995), performanță mai scăzută și comportament de virtute civică (Robinson, 1996), OCB mai scăzută (Coyle-Shapiro, 2002), precum și o încredere mai scăzută și satisfacție în muncă. Robinson și Morrison (1995) au descoperit că angajații sunt mai puțin susceptibili de a avea comportamente civice atunci când au simțit că angajatorul lor nu și-a îndeplinit obligațiile față de contractul perceput.

Chiar dacă comportamentele de cetățenie sunt privite ca un act colectiv de către Organ (1988), cercetătorii consideră adesea OCB ca un construct multidimensional și se uită la semnificația fiecărei dimensiuni studiate (Coyle-Shapiro, 2002) sau investighează dimensiunile selective ale OCB (Ang & Slaughter, 2001; Robinson & Morrison, 1998,19995). Ca atare, se propune ca percepțiile mai ridicate ale îndeplinirii obligațiilor de către angajatorul lor (în cadrul contractului psihologic al profesioniștilor IT) să fie pozitiv legate de nivelurile mai înalte ale fiecăreia dintre dimensiunile OCB studiate: ajutor, loialitate, supunere, participare funcțională și participare la advocacy. Cele cinci ipoteze de mai jos reflectă această distincție:

Ipoteza 1: Percepțiile mai înalte privind îndeplinirea obligațiilor angajatorilor din - contractul psihologic vor fi legate pozitiv de nivelurile mai înalte ale dimensiunii comportamentului de cetățenie organizațională a profesioniștilor IT - ajutor.

Ipoteza 2: Percepțiile mai înalte privind îndeplinirea obligațiilor angajatorilor din - contractul psihologic vor fi legate pozitiv de nivelurile mai înalte ale dimensiunii comportamentului de cetățenie organizațională a profesioniștilor IT - loialitate.

Ipoteza 3: Percepțiile mai înalte privind îndeplinirea obligațiilor angajatorilor din - contractul psihologic vor fi legate pozitiv de nivelurile mai înalte ale dimensiunii comportamentului de cetățenie organizațională a profesioniștilor IT - supunere.

Ipoteza 4: Percepțiile mai înalte privind îndeplinirea obligațiilor angajatorilor din - contractul psihologic vor fi legate pozitiv de nivelurile mai înalte ale dimensiunii comportamentului de cetățenie organizațională a profesioniștilor IT - participarea funcțională.

Ipoteza 5: Percepțiile mai înalte privind îndeplinirea obligațiilor angajatorilor din - contractul psihologic vor fi legate pozitiv de nivelurile mai înalte ale dimensiunii comportamentului de cetățenie organizațională a profesioniștilor IT - participarea la advocacy.

Comportamentele de muncă inovatoare, precum și comportamentele de cetățenie, au fost considerate comportamente extra-rol care nu sunt obligatorii, sunt în afara cerințelor normale ale descrierii postului și nu sunt distinse clar în cadrul sistemului formal de recompensă (Katz & Kahn, 1978; Organ, 1988). În investigația lui Janssen (2004) a percepțiilor de corectitudine în relația angajaților non-management între cerințele postului și comportamentul inovator la locul de muncă , el constată că nivelul la care angajații răspund în mod inovator la locul de muncă este determinat de percepțiile lor despre corectitudinea la locul de muncă. Astfel, se propune ca percepțiile cuiva asupra nivelului de îndeplinire a obligațiilor angajatorului să fie legate pozitiv de comportamentul inovator în muncă. În consecință, se propune următoarea ipoteză de cercetare:

Ipoteza 6: Percepțiile mai înalte privind îndeplinirea obligațiilor angajatorilor din - contractul psihologic vor fi legate pozitiv de nivelurile mai înalte ale comportamentului inovativ de muncă al profesioniștilor IT .

METODOLOGIE

Procedură și Probă

Datele au fost colectate de la un eșantion de confort de profesioniști IT care lucrează în toată Statele Unite. Chestionarul a fost administrat prin două mijloace: un sondaj on-line și un sondaj pe hârtie administrat de grup. Participarea a fost strict voluntară. Respondenții au fost obținuți din două surse: absolvenți ai programului de sisteme informatice de management și studenți absolvenți ai programului de sisteme informatice de management, cursuri serale ale unei universități importante din sud-est.

Pentru sondajul on-line, respondenților vizați a fost trimisă o scrisoare de invitație de participare. O carte poștală a fost trimisă prin poștă la aproximativ trei săptămâni după prima trimitere prin poștă, ca un memento ulterioară pentru cei care nu au răspuns încă.

Trei sute douăzeci și patru au răspuns la sondaj. Din acest număr, 251 au completat - sondajul on-line, 36 au completat sondajul administrat de grup și 37 au răspuns la sondajul on-line, dar nu au completat chestionarul. Rata generală de răspuns a fost de 9,7%, 287 de răspunsuri din 2.950 de respondenți potențiali. Factorii posibili care au influențat rata de răspuns a fost lungimea chestionarului și controalele stabilite în cadrul sondajului on-line, în sensul că cei care au răspuns la sondajul on-line trebuiau să răspundă la un număr minim de întrebări pentru a

trimite cu succes chestionarul . S-au solicitat informații demografice de bază în cazul în care respondentul nu a putut sau a ales să nu completeze sondajul. Acest lucru a permis verificarea faptului că cei care nu au participat nu erau atât de diferiți de cei care au ales să participe. Testele T efectuate nu au găsit diferențe semnificative între cei care au răspuns la sondaj și cei care au ales să nu răspundă; prin urmare, potențiala părtinire de non-răspuns a fost neglijabilă.

Doar acei respondenți care erau profesioniști IT angajați permanent au fost utilizați în acest studiu, furnizând 209 chestionare utilizabile. Cu două surse de date, grup administrat (n = 18) și sondaj on-line (n = 191) și e-mailurile inițiale și a doua care îi invitau pe cei să participe la sondajul on-line, a fost de asemenea evaluată prejudecățile metodei. Din nou, au fost efectuate teste t și nu există diferențe semnificative în niciuna dintre datele demografice colectate la un =.01.

Măsuri

Pentru a rămâne în concordanță cu cercetările anterioare, toate scalele din instrumentul de măsurare, cu excepția focalizării și a voinței, au fost adoptate din instrumentele existente cu fiabilitate dovedită. Într-un efort de a avea puncte finale de alegere consistente pe tot parcursul - instrumentului de măsurare, orice scale care nu aveau puncte finale ale alegerii de 1-6 au fost schimbate în puncte finale ale alegerii de 1-6, ceea ce forțează o alegere non-neutră din partea respondenților (Spector, 1992).

Elementele care măsoară îndeplinirea psihologică a contractului, OCB-urile și comportamentul inovator de muncă sunt prezentate în Tabelele 2, 3 și 4. Scalele dimensiunii de îndeplinire a contractului psihologic pentru stabilitate, sferă, tangibilitate și interval de timp au fost adaptate de la Sels și colegii săi (2004). Mai exact, respondenților li s-a cerut să indice „în ce măsură considerați că organizația și-a îndeplinit această obligație de a...”

Itemii de măsurare pentru dimensiunea focalizare și voință au fost dezvoltați pentru acest studiu. Folosind definiția domeniului de la McLean Parks și colab. (1998), cinci itemi au fost dezvoltati pentru a măsura și operaționaliza dimensiunea focalizării în legătură cu îndeplinirea contractului psihologic. Voliția a fost măsurată ca un singur element. Respondenții au fost întrebați: „Care aranjament de angajare ați prefera să lucrați?” Acest răspuns a fost comparat cu aranjamentul lor actual de angajare , pe care l-au furnizat, și aceasta a oferit o indicație dacă aranjamentul lor actual era voluntar (Morrow, McElroy și Elliott, 1994; Stamper și Van Dyne, 2001). ipotezată a fi o variabilă de control în modelul de cercetare.

Dimensiunile OCB de ajutor, loialitate, - participare în susținere, participare funcțională și supunere au fost măsurate folosind itemi adaptați din Coyle-Shapiro (2002). Comportamentul inovator în muncă a fost măsurat utilizând scala de opt itemi dezvoltată de Janssen (2000), care evaluează cele trei etape ale inovației lui Kanter (1994): generarea ideii, promovarea ideii și realizarea ideii.

Cercetătorii constată că anumite caracteristici demografice tind să se coreleze cu comportamentele rezultate. Formele de OCB pot fi o funcție a mandatului și, prin urmare, titularitatea poate fi un moderator între antecedente și OCB (Organ și Ryan 1995). Organ și Ryan (1995) susțin, de asemenea, că genul ar putea fi un predictor al OCB, având în vedere convingerile că femeile pot realiza mai multe aspecte ale OCB, de exemplu, altruismul și factorii de curtoazie. În studiul lor care investighează OCB la angajații restaurantului, Stamper și Van Dyne (2001) au găsit vârsta, sexul și mandatul organizațional legate de statutul lor de muncă. În consecință, vârsta, sexul, vechimea în contractul de muncă și voința au fost evaluate și controlate statistic în acest studiu,

ANALIZA DATELOR

Toate analizele datelor au fost realizate folosind SPSS. Corelațiile Pearson au fost utilizate în analiza corelațiilor dintre constructe. Analizele structurilor factorilor au fost examinate folosind analiza factorială de confirmare informală cu rotație Promax și extragerea numărului de factori teoretizat în literatură. Metoda de rotație Promax a fost utilizată datorită corelațiilor moderate între itemii factori, care sunt prezentate în Anexă.

Caracteristicile eșantionului

Profesioniștii IT care au răspuns la acest studiu reflectă un eșantion reprezentativ comparabil cu forța de muncă din IT, așa cum este descris de ITAA (2005). Respondenții dețineau o mare varietate de titluri ITj ob și erau în toate grupurile de cariere ale Asociației Tehnologice a Informației din America (ITAA), cu excepția unuia (scriere tehnică). Eșantionul studiat a fost bine educat, 85% având cel puțin o diplomă de licență. Aproximativ 45% au urmat o educație formală în ultimii cinci ani. Datele demografice (a se vedea Tabelul 1) susțin raportul ITAA din 2005 conform căruia „Forța de muncă din IT este o populație cu înaltă calificare, înalt educație" (pag. 6). Eșantionul de studiu și forța de muncă ITA IT au fost, de asemenea, comparabile în ceea ce privește vârsta medie, procentajul de peste 45 de ani și sexul. Vârsta medie pentru eșantion a fost de 37 de ani, 25% aveau peste 45 de ani și 35% erau femei. Optzeci și opt la sută dintre profesioniștii IT au fost în aranjamentul lor preferat de angajare, în timp ce 10,2 la sută au preferat un alt aranjament. Durata medie a contractului de muncă a fost de cinci ani.

Fiabilitatea și validitatea constructelor

Valabilitatea de conținut a instrumentului de măsurare a fost stabilită în principal prin adoptarea instrumentelor existente și utilizarea conceptelor recomandate găsite în literatură. Odată cu dezvoltarea de noi elemente de măsurare pentru dimensiunea focalizată a contractului psihologic, sa acordat o atenție deosebită în timpul testării preliminare cu experți în domeniu și testării pilot a instrumentului. Toate fiabilitatea au fost peste nivelul acceptabil recomandat de Nunnally și Bernstein (1994) de cel puțin.70 cu o singură excepție. Fiabilitatea pentru ascultarea OCB a fost de =.61, care urmează îndeaproape fiabilitatea de a =.63 din studiul lui Coyle-Shapiro (2002). Mediile, abaterile standard și intercorelațiile variabilelor de studiu sunt prezentate în Anexă, precum și fiabilitățile interne ale variabilelor de studiu (alfa lui Cronbach) la diagonală.

Validitatea constructivă și discriminantă au fost evaluate prin analiza factorială de confirmare informală și s-au dovedit satisfăcătoare. Cinci factori extrași pentru îndeplinirea contractului psihologic au explicat 75,5% din varianță; cinci factori extrași pentru OCB au explicat 72,9% din varianță; iar singurul factor pentru IWB a explicat 62% din varianță. O evaluare a validității convergente a fost posibilă pentru două variabile de studiu, participarea la advocacy OCB și comportamentul inovator în muncă. Elementele de măsurare din fiecare variabilă se referă la împărtășirea ideilor, realizarea de îmbunătățiri, sugestii etc., iar cele două variabile de studiu s-au dovedit a fi corelate la un =.703. Tabelele 2, 3 și 4 prezintă itemii de măsurare utilizați în chestionar pentru fiecare factor și încărcările factorilor din matricea tiparelor pentru îndeplinirea contractului psihologic, OCB și IWB.

Rezultate

Itemii reținuți pentru fiecare construct au fost însumați și mediați creând variabilele utilizate în analiză. Au fost efectuate analize de regresie separate

Tabel 2. Elemente de măsurare cu încărcări factoriale pentru îndeplinirea contractului psihologic

Elemente de măsurare	Încărcări de factori
Cadrul de timp	
Oferă-mi siguranța locului de muncă	.876
Fă-mi un angajament pentru o lungă perioadă de timp	.906
Nu mă va elibera imediat dacă lucrurile merg prost	.834
Oferă-mi un alt loc de muncă dacă actualul meu loc de muncă ar dispărea	.770
Fă tot ce le stă în putere ca să mă țină la serviciu	.713
Domeniul de aplicare	
Apreciază-mă pentru ceea ce fac și pentru cine sunt	.882
Luați în considerare nu numai rezultatul final, ci și efortul meu personal	.855
Tratează-mă ca pe o persoană, nu ca pe un număr	.824
Dă-mi voie să fiu eu însumi în cadrul acestei firme	.865
Concentrează-te	
Anunțați-mă despre orice recompense financiare disponibile	.680
Stabiliți o relație de respect și încredere	.664
Oferiți oportunități de dezvoltare	.839
Furnizați toate materialele necesare pentru a efectua lucrarea	.970
Fii sincer chiar și atunci când poate dăuna relației	.487
tangibilitate	
Descrieți în mod specific criteriile de evaluare a performanței utilizate în această firmă	.770
Descrieți fără ambiguitate obligațiile mele în cadrul acestei firme	.925
Descrieți fără ambiguitate drepturile mele în cadrul acestei firme	.674
Stabilitate	
Respectați acordurile, în ciuda circumstanțelor în - schimbare	.783
Considerați acordurile scrise sau orale ca fiind - valabile permanent	.996

format cu fiecare dintre cetăţenia organizaţională şi comportamentele inovatoare de muncă ca variabile dependente şi cele cinci dimensiuni ale îndeplinirii contractului psihologic, ca variabile independente. Pentru a controla eventual alți factori

Tabel 3. Elemente de măsurare cu încărcări de factori pentru OCB

Elemente de măsurare	Încărcare factorială
Participarea la advocacy	
Fac sugestii creative legate de muncă colegilor	.872
Fac sugestii inovatoare pentru a îmbunătăți funcționarea departamentului	.844
Împărtășesc idei pentru proiecte noi sau îmbunătățiri pe scară largă	.776
Îi încurajez pe alții să vorbească la întâlnirile organizaționale	.843
Loialitate	
Le spun celor din afară că această organizație este un loc bun pentru a lucra.	.942
Apăr organizația când alți angajați o critică	.822
Reprezint organizația în mod favorabil față de cei din afară	.899
Participarea funcțională	

Table 1. Demographic profile of respondents

(n = 209)	Mean	Median	Range
Age	38 years	37 years	22 - 64 years
Employment tenure	5 ¾ years	5 years	Less than a year - 25 years
Gender	Female: 73 (35%), Male: 136 (65%)		
IT Field	Database Development 16%, Programming & Software Engineering 34%, Technical Support 18%, Enterprise Systems & Analysis 16%, Network Design & Administration 10%, Other 6%		

Lucrez peste ceea ce se așteaptă	**.852**
Depășesc cerințele formale ale postului	**.914**
Fac „mila suplimentară" pentru organizație	**.837**
Ajutând	
Îi ajut pe alții care au sarcini grele	**.905**
Îi ajut pe alții care au lipsit	**.918**
Fac tot posibilul să ajut colegii cu probleme legate de locul de muncă	**.707**
Ascultare	
Neglijez aspecte ale responsabilităților postului	**.846**
Indiferent de circumstanțe, produc cea mai înaltă calitate a muncii	**.535**
Urmez regulile și instrucțiunile de lucru cu extremă atenție	**.742**

confundând relația dintre nivelul de îndeplinire a contractului psihologic și comportamentele organizaționale, vârsta, sexul, vechimea în aranjamentul de muncă și voința au fost incluse în ecuațiile de regresie. Toate variabilele au fost introduse în regresie simultan.

După cum arată tabelul 5, nivelurile percepute mai mari de îndeplinire a dimensiunilor contractului psihologic au fost legate pozitiv de patru dimensiuni.

Tabelul 4. Elemente de măsurare cu încărcări de factori pentru IWB

Elemente de măsurare	**Încărcare factorială**
Creez idei noi pentru probleme dificile	**.767**
Caut noi tehnologii, procese, metode de lucru, tehnici și/sau idei de produse	**.703**
Generez soluții originale pentru probleme	**.734**
Mobilizez sprijin pentru idei inovatoare	**.801**
Îi fac pe membrii organizației să fie entuziasmați de ideile inovatoare	**.759**
Transform ideile inovatoare în aplicații utile	**.771**
Introdu ideile în mediul de lucru într-un mod sistematic	**.698**

Tabelul 5. Rezultatele analizei de regresie care explică variația comportamentelor organizaționale

Variabila dependenta	***R***	***R^2***	R_{2d}	***F***
Loialitate OCB	.76	.57	.55	28.01***
OCB Advocacy Participare	.44	.19	.16	5 09***
Comportament inovator în muncă	.43	.18	.15	474***
OCB Ascultare	.34	.12	.07	2,73**
Participare funcțională OCB	.30	.09	.05	2,12*

*p <.05, ** p <.01, ***p <.001

a comportamentului cetăţenesc - loialitate şi participare la advocacy (p <.001), supunere (p <.01) şi participarea funcţională (p <.05), oferind sprijin pentru Ipotezele 2-5. Ipoteza 1 nu a fost susținută de date; nu a fost găsită nicio relație între nivelurile percepute de îndeplinire a dimensiunilor contractului psihologic și ajutorul OCB. Nivelurile percepute mai ridicate de îndeplinire a dimensiunilor contractului psihologic au fost, de asemenea, legate pozitiv de comportamentul inovator în muncă la p <.001, oferind sprijin pentru Ipoteza 6.

Tabelul 6 evidențiază coeficienții semnificativi de regresie a variabilelor de predicție ai tuturor ecuațiilor de regresie, cu excepția ajutorului OCB, care nu a fost semnificativ.

DISCUŢIE

Munca inovatoare și cetățenia sunt două calități considerate vitale pentru conduita unui profesionist IT. În lumea de astăzi, companiile se schimbă constant pentru a se adapta la presiunile competitive și depind de talentul lor IT pentru a facilita acest proces prin creativitate și inovație. Indiferent dacă munca este de a învinge concurența sau doar de a ține pasul, inovația rămâne scopul (Kanter, 2006; Varon, 2005).

Table 6. Regression equation using significant predictor variables to explain variance in scores for organizational behaviors

	Loyalty	**Advocacy Part**	**Innovative Work Behavior**	**Obedience**	**Functional Part**
Variable	*p*	*p*	*p*	*p*	*p*
PC Scope	49***	.22*	.23*		
PC Focus	31***				
Age	.13*				
PC Tangibility		35***	.25*	.22*	
PC Volition			.17*		
Gender				-28***	-.15*

*p <.05, **p <.01, ***p <.001, [a]Predictor variables - PC Stability, PC Time Frame and Tenure were not significant in any regression equation, hence omitted from table list.

Comportamentele de cetățenie, cum ar fi loialitatea, participarea la advocacy, supunerea, participarea funcțională și comportamentul inovator de muncă din partea profesioniștilor IT sunt încă importante pentru succesul organizațional general, chiar și atunci când jobul este mai puțin clar (Moore & Love, 2005).

Comportamentul cetățeniei organizaționale

de cetățenie organizațională ale indivizilor pot fi un indicator al răspunsurilor lor la relația lor cu angajatorul lor (Van Dyne & Ang, 1998). Profesioniștii IT, care percep relația cu angajatorul lor nu este ceea ce ar trebui să fie, se pot retrage de la nivelul lor de implicare în cadrul jobului sau al proiectului sau se pot retrage din participarea activă sau chiar începe să devină mulțumiți în munca lor. Cu toate acestea, Yen și colab. (2008) au descoperit că comportamentul cooperant și de ajutor are un impact semnificativ asupra succesului sistemului informațional.

Aplicând teoriile contractului psihologic și procesării informației sociale, rezultatele acestui studiu oferă dovezi empirice care indică faptul că nivelurile crescute de îndeplinire a contractului psihologic al profesioniștilor IT sunt legate pozitiv de performanța sporită a comportamentelor organizaționale a profesioniștilor IT.

Acest studiu a examinat mai în profunzime decât cercetările anterioare importanța percepției profesioniștilor IT că contractul psihologic dintre angajat și angajator a fost îndeplinit și impactul potențial pe care acesta îl are asupra - comportamentelor de cetățenie organizațională. Chiar dacă aceste comportamente sunt așteptate subtil de către supraveghetori, ele nu se încadrează în măsura tradițională a productivității și a performanței sarcinilor (Ang & Slaughter, 2001). Angajații, dacă percep că promisiunile nu au fost îndeplinite, au potențialul de a „performa sub" în domenii care nu sunt direct observabile de către manager. Comportamentul de cetățenie al profesioniștilor IT, în special participarea la advocacy, este puternic afectat de sfera și dimensiunile de tangibilitate ale contractului psihologic.

Domeniul de aplicare se referă la nivelul la care angajatorul își îndeplinește în mod obișnuit obligațiile, cum ar fi exprimarea aprecierii muncii profesioniștilor IT, luarea în considerare a efortului personal al profesioniștilor IT și tratarea acestora. Prin urmare, profesionistul IT ar putea vorbi mai mult în timp ce face sugestii creative și inovatoare, împărtășește idei și încurajează pe alții să vorbească și, astfel, sprijinind organizația în general, cu atât mai mult profesionistul IT a simțit că angajatorul și-a îndeplinit obligațiile de a-și exprima aprecierea față de ei. Sau direct opusul este adevărat; profesionistul IT poate nu reuși să vorbească, să împărtășească idei sau să facă sugestii inovatoare, dacă consideră că angajatorul lor nu și-a îndeplinit obligațiile legate de domeniul de aplicare.

Nivelurile ridicate de îndeplinire a dimensiunii de tangibilitate a contractului psihologic, claritatea în definirea limitelor, termenilor și așteptărilor raportului de muncă, au fost, de asemenea, legate pozitiv de nivelurile ridicate de participare la advocacy. Achiziția pentru companiile de tehnologie poate fi o provocare pentru profesioniștii IT, deoarece inovația și creativitatea sunt încă așteptate, chiar și în timpul schimbărilor în structura organizațională (Christensen, 2006). Prin urmare, cu cât termenii contractului de muncă sunt mai clari și angajatorul respectă și susține acești termeni, cu atât profesionistul IT va fi mai dispus să facă sugestii și să împărtășească idei.

Nivelurile ridicate de îndeplinire a dimensiunilor domeniului și focalizării contractului psihologic al profesioniștilor IT au fost legate pozitiv de dimensiunea OCB a profesionistului IT - loialitate. Prin urmare, nivelul de loialitate al profesioniștilor IT față de organizație poate fi influențat de valoarea pe care

angajatorul își exprimă aprecierea față de munca profesioniștilor IT, ia în considerare efortul personal al profesioniștilor IT și le tratează cu respect, care se referă la dimensiunea domeniului de aplicare. Pentru acest studiu, concentrarea profesioniștilor IT reprezintă o preocupare mai mult socio-emoțională în contractul lor psihologic. În consecință, cu cât profesionistul IT simte mai mult că angajatorul și-a îndeplinit obligațiile de a oferi oportunități de dezvoltare, de a oferi o relație de muncă de încredere și respectuoasă și de a fi sincer, cu atât profesionistul IT este mai dispus să fie loial și să apere organizația. Vârsta este, de asemenea, considerată a fi un predictor semnificativ al loialității, deoarece profesioniștii IT mai în vârstă indică o loialitate mai mare față de organizație decât profesioniștii IT mai tineri.

Nivelurile ridicate de îndeplinire a dimensiunii de tangibilitate a contractului psihologic au fost legate pozitiv de nivelurile ridicate ale dimensiunii OCB - supunere. Dimensiunea tangibilității se referă din nou la caracterul explicit al definirii limitelor, termenilor și așteptărilor relației de angajare. Prin urmare, cu cât termenii contractului de muncă sunt mai clari și cu cât angajatorul a respectat și a respectat acești termeni, cu atât profesionistul IT era mai înclinat să producă o muncă de calitate, să respecte regulile și să nu neglijeze aspecte ale responsabilităților sale de muncă.

Studiul coroborează cercetările anterioare efectuate de Organ și Ryan (1995), în sensul că femeile au prezentat niveluri mai mari de cetățenie organizațională decât bărbații. Femeile au indicat o supunere mai mare decât bărbații. Sexul a fost singura variabilă semnificativă în explicarea dimensiunii OCB - participarea funcțională, care se referă la niveluri mai ridicate de muncă dincolo de așteptări, sau depășirea cerințelor formale ale locului de muncă și depășirea milelor suplimentare.

Comportament inovator în muncă

Relația dintre angajat și angajator este slabă pe piața muncii IT de astăzi. Dimensiunile de amploare și tangibilitate ale contractului psihologic au avut cele mai influente efecte în relație. Managerii care fac gesturi simple, cum ar fi exprimarea aprecierii față de profesioniștii lor IT pot îmbunătăți o situație considerabil (Motti, 2006). Acest studiu constată că, dacă angajatorii și-au îndeplinit obligațiile de a-și exprima aprecierea muncii profesioniștilor IT, de a lua în considerare efortul personal în îndeplinirea locurilor de muncă, de a-și îmbunătăți tratamentul și de a respecta acordurile, specialistul în IT a fost motivat să realizeze un nivel mai mare de comportament inovator , cum ar fi să creeze idei noi, să caute noi procese, să transforme ideile în aplicații utile etc. care poate fi reținut, la fel de ușor pe cât poate fi efectuat. Inovația și creativitatea profesioniștilor IT rămân o componentă vitală pentru organizație, iar capacitatea angajatorului de a îmbunătăți percepțiile asupra relației angajator-angajat este considerată a fi un numitor comun în ecuație.

că voința profesioniștilor IT sau preferințele acestora pentru angajarea permanentă au fost, de asemenea, afectate de comportamentul lor inovator de muncă. Cu toate acestea, profesionistul IT , care a preferat un aranjament de angajare, altul decât cel permanent, a fost cel care a indicat niveluri mai ridicate de muncă inovatoare. Acest lucru sugerează că, probabil, profesioniștii IT se angajează în muncă inovatoare ca mijloc de a facilita un alt obiectiv.

CONCLUZIE

O contribuție importantă a acestui studiu este investigarea comportamentului inovator în muncă al profesioniștilor IT. În timp ce cercetările continuă să investigheze motivele și cognițiile în jurul comportamentului de muncă creativ și inovator (Chris tensen, 2006; Janssen, 2000; Ramamoorthy și colab., 2005), acest studiu

constată că un anumit aspect al comportamentului inovator de muncă al profesioniștilor IT poate fi determinat de nivelul de îndeplinire a contractului lor psihologic. Recunoscând importanța modului în care profesioniștii IT își percep mediul, aceste percepții le pot afecta creativitatea, care este sămânța oricărei inovații (Amabile și colab., 1996).

O altă contribuție importantă a acestui studiu este în utilizarea abordării dimensionale a contractului psihologic. Această viziune mai expresivă a naturii perceptive a contractului psihologic a explorat dimensiunile de bază ale contractului psihologic, evaluând în același timp nivelul de împlinire. Abordarea dimensională a permis examinarea contractului psihologic și a impactului acestuia asupra comportamentului angajaților, încercând să înțeleagă mai în profunzime, motivațiile din spatele profesioniștilor IT. Aceasta este o ilustrare îmbunătățită față de abordarea de conținut a contractului psihologic, în special cu relația angajator-angajat din ce în ce mai complexă a celor din industria IT.

Un punct forte al acestui studiu este în metodologia cercetării, deoarece se referă la colectarea datelor și la eșantion. Administrarea chestionarului s-a realizat prin două mijloace: un sondaj on-line și un sondaj pe hârtie administrat de grup, iar respondenții au fost obținuți din două surse: absolvenți ai programului de sisteme informatice de management și absolvenți ai programului de sisteme informatice de management la cursurile serale ale unei universități importante din sud-est.

Acest studiu a folosit date transversale și s-a bazat strict pe date de auto-raportare și nu a analizat evaluările angajaților IT de către colegi sau supraveghetori. Ca în toate cercetările care implică date de auto-raportare, există potențialul de părtinire de auto-raportare (Organ & Ryan, 1995; Spenner, 1990); cu toate acestea, Spector (1987) susține că critica tipică în utilizarea măsurilor de auto-raportare care implică măsuri de atitudine și percepție poate să nu fie faptică. Rioux și Penner (2001) au obținut evaluări din mai multe surse diferite, de exemplu, auto, colegi și supraveghetori, într-un efort de a minimiza părtinirea mono-metodei și au găsit autoevaluări ale OCB comparabile atât cu evaluările de la egal la egal, cât și cu cele ale supraveghetorilor.

Factorii posibili care au influențat rata scăzută de răspuns de 9,7% a fost lungimea chestionarului și controalele stabilite în cadrul sondajului on-line. Cei care au răspuns la sondajul on-line au trebuit, de asemenea, să răspundă la un număr minim de întrebări pentru a trimite cu succes chestionarul.

Dimensiunile contractului psihologic testate pentru prima dată empiric de Sels et al. (2004) și apoi analizate în această cercetare necesită studii suplimentare pentru a valida și îmbunătăți în continuare scalele, în special stabilitatea. Scala de focalizare, care a fost dezvoltată pentru acest studiu, necesită, de asemenea, validare și îmbunătățire ulterioară. Valorile ajustate scăzute ale R2 ^{ale} modelelor de regresie sugerează că există alți factori, cum ar fi cerințele postului, percepțiile de corectitudine sau factorii de personalitate, care pot ajuta la explicarea comportamentelor organizaționale ale profesioniștilor IT (Organ & Ryan, 1995) și ar trebui investigați.

Pentru practicieni, rezultatele indică faptul că percepțiile profesioniștilor IT sunt foarte relevante în relația angajat-angajator, așa cum a afirmat atât de bine Karl Weick, „a crede înseamnă a vedea” (2001, pg. 195). Relația puternică găsită între dimensiunea OCB - loialitate și nivelul de îndeplinire a contractului psihologic de către profesioniștii IT transmite un mesaj inconfundabil conducerii pentru nevoia continuă de comunicare clară între angajator și angajat. Shore și Tetrick (1994) susțin că, dacă organizațiile nu înțeleg contractul psihologic al angajatului în baza căruia își desfășoară activitatea, unele decizii strategice de afaceri pentru economii de costuri și îmbunătățiri pot

duce la încălcări ale contractului psihologic al angajatului. Și, așa cum se vede în acest studiu, performanța profesioniștilor IT în ceea ce privește comportamentele organizaționale, în special - comportamentele lor de cetățenie - loialitate, supunere, participare la advocacy și, cel mai important, comportament inovator în muncă, sunt afectate de percepția lor despre îndeplinirea de către angajator a obligațiilor psihologice contractuale față de ei.

Managementul are capacitatea de a îmbunătăți relația angajator-angajat concentrându-se și abordând probleme specifice întâlnite în dimensiunile legate de contractul psihologic al profesioniștilor IT. Conducerea ar putea cere angajaților să evalueze în mod anonim performanța companiei cu privire la aspecte cum ar fi clarificarea oportunităților de avansare, îmbunătățirea încrederii în cadrul organizației, oferirea de oportunități de dezvoltare și găsirea modalităților de a arăta aprecierea pentru performanța în muncă . Yen și colab. (2008) au descoperit că formarea în cooperare și - comportamentele de ajutor în cadrul echipelor de management de proiect le-au influențat succesul și, atunci când membrii echipei au mers dincolo de fișele posturilor, proiectele au avut mai mult succes. Folosirea dimensiunilor contractului psihologic oferă subiecte tangibile privind relațiile de muncă pentru ca managementul să le identifice și să le îmbunătățească; ar putea fi ceva la fel de simplu ca să investești în oportunități de formare sau să cauți modalități tangibile de a arăta aprecierea pentru o muncă bine făcută (Motti, 2006).

Cercetările viitoare ar trebui să extindă acest studiu prin includerea profesioniștilor IT în aranjamente relevante de angajare, altele decât cele permanente cu normă întreagă. Aprovizionarea de locuri de muncă IT dincolo de angajatul permanent cu normă întreagă a modificat cel mai probabil câte probleme de management și resurse umane sunt executate (Ang & Slaughter, 1995), iar variabilitatea aranjamentelor de angajare pentru profesioniștii IT sau condițiile lor de muncă nu este probabil să se stabilizeze odată cu externalizarea continuă, reducerea personalului sau schimbarea costurilor de asistență medicală (Koprowski, 22005). Abordarea dimensională a contractului psihologic spune o poveste mai cuprinzătoare despre înțelegerea de către profesioniștii IT a obligațiilor angajatorului față de ei și a ceea ce influențează comportamentele lor ulterioare, atât cetățenia organizațională, cât și munca inovatoare. Acest studiu demonstrează că această abordare ar putea fi, de asemenea, adecvată atunci când se investighează profesioniștii IT în diverse aranjamente de angajare. Spunând aceasta însă, cercetările viitoare ar putea aborda cât de important este contractul psihologic.

Construcția, OCB, a primit atenție referitor la necesitatea unei mai bune identificări a - dimensiunilor sale (Van Dyne et al., 1994), din cauza estompării separării dintre performanța în rol și OCB. Majoritatea studiilor OCB au fost supuse unor respondenți non-manageriali sau non-profesioniști. Profesioniștii IT nu se încadrează probabil în aceste categorii și, prin urmare, cu fișele postului lor, performanța în rol și OCB pot fi mai greu de distins. Comportamentele organizaționale, OCB și IWB, s-au concentrat în studiu. Cercetările viitoare ar putea lua în considerare investigarea dacă comportamentele organizaționale din domeniul OCB și IWB sunt considerate comportamente în rol sau extra-rol de către profesioniștii IT. Alte cercetări ar putea aborda ceea ce susține sau duce la comportamente culturale sau inovatoare în cadrul organizațiilor.

Cu rolurile în continuă schimbare ale profesioniștilor IT , managementul este provocat să înțeleagă modul în care angajatul își percepe rolul și rolul organizației în atingerea performanței de ultimă oră și crearea unui avantaj competitiv în această forță de muncă globală. Acest studiu nu oferă toate răspunsurile pentru a înțelege ce le afectează comportamentele. Cu

toate acestea, credem că ne-am extins înțelegerea asupra modului în care profesioniștii IT își percep relația de angajare și a modului în care angajatorul și-a îndeplinit obligațiile față de profesioniștii IT le afectează munca inovatoare ulterioară și comportamentele de cetățenie organizațională.

CONFIRMARE

Autorii ar dori să-i mulțumească lui Richard P Will, co-autor al articolului original pe care se bazează această revizuire. Autorii ar dori să mulțumească editorului-șef al *Jurnalului de management al resurselor informaționale,* Mehdi Khosrow-Pour, și recenzenților anonimi sau - comentariilor lor utile cu privire la versiunile anterioare ale articolului original.

REFERINȚE

Agarwal, R., De, P., & Ferratt, T W. (2001). *Cât timp vor rămâne? Prezicerea unui profesionist IT S Durata de angajare preferată.* Lucrare prezentată la Conferința de Cercetare a Personalului Informatic 2001, San Diego, CA.

Amabile, TM, Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Evaluarea mediului de lucru pentru creativitate. *Jurnalul Academiei de Management, 39(5),* 1154-1184. doi:10.2307/256995

Ang, S., & Slaughter, SA (1995). *Structuri alternative de angajare în sistemele informaționale: o analiză conceptuală.* Lucrare prezentată la Conferința de Cercetare a Personalului de Calculatoare a Grupului de Interes Special, Nashville, TN.

Ang, S., & Slaughter, SA (2001). Rezultatele muncii și proiectarea postului pentru profesioniști contractuali versus profesioniști permanenți în sistemele informaționale din echipele de dezvoltare software. *MIS Quarterly, 25(3),* 321-350. doi:10.2307/3250920

Borman, WC, Penner, LA, Allen, TD și Motowidlo, SJ (2001). Predictorii de personalitate ai performanței cetățeniei. *Jurnalul Internațional de Selecție și Evaluare , 9* (1-2), 52-69. doi:10.1111/1468-2389.00163

Brief, AP și Motowidlo, SJ (1986). Comportamente organizaționale prosociale. *Academy of Manage mentReview, 11* (4), 710-725. doi:10.2307/258391

Christensen, KS (2006). Pierderea inovativității: provocarea de a fi dobândit. *Decizia managementului, 44(9),* 1161-1182. doi:10.1108/00251740610707668

Clinton, MA, Hardgrave, BC și Armstrong, DJ (2005). Stilul cognitiv Persoană-Job potrivit pentru dezvoltatorii de software: Efectul asupra tensiunii și performanței. *Journal ofManagementInformation Systems , 22* (2), 193-226.

Cougar, JD, Zawacki, RA și Oppermann, EB (1979). Nivelurile de motivație ale managerilor MIS versus cele ale angajaților lor. *MIS trimestrial, 3* (3), 47-56. doi:10.2307/248788

Coyle-Shapiro, JA-M. (2002). O perspectivă a contractului psihologic asupra comportamentului cetăţeanului organizaţional. *Journal of Organizational Behav ior, 23* (8), 927-946. doi:10.1002/job.173

Coyle-Shapiro, JA-M. și Kessler, I. (2002). Munca contingentă și necontingentă în administrația locală: contracte psihologice contrastante. *Administraţia Publică, 50* (1), 77-101. doi:10.1111/1467-9299.00295

Cramm, S. (2006). *Cel mai prost loc de muncă din IT.* Preluat la 15 noiembrie 2006, de la http://www.cio.com/archive/050106/coach.html?action=print

EETimes. (2005). *Lucrătorii din IT din SUA au*

fost stresați. Preluat la 10 decembrie 2005, de la http://www.eetimes.com/showArticle . jhtml?articleID=174906305

Ferratt, TW, Enns, HG și Prasad, J. (2001). *Satisfacția profesioniștilor IT cu aranjamentele de angajare în contexte tradiționale și virtuale* . Lucrare prezentată la Conferința de Cercetare a Personalului de Calculatoare a Grupului de Interes Special, San Diego, CA.

ITAA. (2005). *Talent neexploatat: diversitate, concurență și viitorul înaltă tehnologie al Americii.* Arlington, VA: Information Technology Assiciation of America.

Janssen, O. (2000). Cerințe de locuri de muncă, percepții despre corectitudinea efort-recompensă și comportament inovator în muncă. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73,* 287-302. doi:10.1348/096317900167038

Josefek, RA Jr și Kauffman, RJ (2003). Aproape de prag: O abordare economică a presiunii asupra profesioniștilor din sistemele informaționale de a se separa de angajatorul lor. *Journal of Management Information Systems, 20(1),* 87-123.

Kanter, RM (1983). *Maeștrii schimbării.* New York: Simon & Schuster, Inc.

Kanter, RM (2006). Inovație: Capcanele clasice. *Harvard Business Review, 54* (11), 72-83.

Katz, D., & Kahn, RL (1978). *Psihologia socială a organizațiilor* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.

Koch, C. (2006). *Manifestul postmodern.*

Koh, C., Ang, S. și Straub, DW (2004). Succesul în externalizarea IT: o perspectivă a contractului psihologic. *Cercetarea sistemelor informaționale, 15* (4), 356-373. doi:10.1287/isre.1040.0035

Koprowski, GJ (2005). *Sindicatele intensifică organizarea lucrătorilor IT, lupta pentru externalizare.* Preluat la 3 noiembrie 2005, de la http://www.eweek.com/ article2/0,1895,1855472,00.asp

Martinez, JL (2004). *O examinare a relației dintre încălcarea contractului psihologic perceput și angajamentul organizațional și comportamentul cetățeniei organizaționale.* Teză de doctorat nepublicată, Universitatea Nova South-Eastern, Fort Lauderdale, Florida.

McGee, MK (2005). *Tensiune de retenție.* Preluat la 7 noiembrie 2005, 2005, de la http://www/informationweek.com/story/showArticle . jhtml?articleID=173403018

McLean Parks, J., Kidder, DL și Gallagher, DG (1998). Montarea cheie pătrate în găuri rotunde: maparea domeniului aranjamentelor de muncă contingente pe contractul psihologic. *Journal of Organizational Behav ior, 19,* 697-730. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I

Moore, JE și Love, MS (2005). Profesionişti IT ca cetăţeni organizaţionali. *Comunicările ACM, 48(6),* 88-93. doi:10.1145/1064830.1064832

Morrow, PC, McElroy, JC și Elliott, SM (1994). Efectul preferinței pentru statutul de muncă, programul și schimbul asupra atitudinilor legate de muncă. *Journal of Vocational Behavior, 45,* 202-222. doi:10.1006/jvbe.1994.1032

Motti, J. (2006). *Satisfacția locului de muncă legată de bani, de formare* . Preluat la 14 noiembrie 2006, de la http://www.techcareers.com/content/article . asp?articleID=193501701

Murphy, C. (2005). *Vorbește pentru cariera IT* . Preluat la 3 noiembrie 2005, de la http://www.informationweek.com/story/showArticle . jhtml?articleID=171202135

Nunnally, JC și Bernstein, IH (1994). *Teoria psihometrică (* a 3 -a ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.

Organ, DW (1988). *Comportamentul cetățeniei*

organizaționale: sindromul soldatului bun. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, DW și Ryan, K. (1995). O revizuire meta-analitică a predictorilor atitudinii și dispoziționali ai comportamentului cetățeniei organizaționale . *Psihologia Personalului, 48* (4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x

Podsakoff, NP, Whiting, SW, Podsakoff, PM și Blume, BD (2009). Consecințele la nivel individual și organizațional ale comportamentelor de cetățenie organizațională: o meta-analiză. *The Journal of Applied Psychology, 94* (1), 122-141. doi:10.1037/a0013079

Porter, LW, Pearce, JL, Tripoli, AM și Lewis, KM (1998). Percepții diferențiate ale stimulentelor angajatorilor: Implicații pentru contractele psihologice. *Journal of Organizational Behavior, 19,* 769-782. doi:10.1002/ (SICI)1099-1379(1998)19:1+<769::AID-JOB968>3.0.CO;2-1

Pring, B. (2003). *Predict 2004: Management IT și Servicii IT și Outsourcing.* Preluat la 12 iulie 2004, de la http://www3.Gartner.com/research/focus_areas/asset_48263.jsp

Ramamoorthy, N., Flood, PC, Slattery, T., & Sardessai, R. (2005). Determinanți ai - comportamentului inovativ în muncă: dezvoltarea și testarea unui model integrat. *Creativity and Innovation Management, 14(2),* 142-150. doi:10.1111/j.1467- 8691.2005.00334.x

Rioux, SM și Penner, LA (2001). Cauzele comportamentului motivațional al cetățeniei: o analiză motivațională. *The Journal of Applied Psychology, 86(6),* 1306-1314. doi:10.1037/0021- 9010.86.6.1306

Robinson, SL (1996). Încrederea și încălcarea contractului psihologic. *Administrative Science Quarterly, 41(4),* 574-599. doi:10.2307/2393868

Robinson, SL, Kraatz, MS și Rousseau, DM (1994). Schimbarea obligațiilor și contractul psihologic: un studiu longitudinal. *Jurnalul Academiei de Management, 37(1),* 137-152. doi:10.2307/256773

Robinson, SL și Morrison, EW (1995). Contracte psihologice și OCB: Efectul obligațiilor neîndeplinite asupra comportamentului virtuții civice . *Journal of Organizational Behavior, 16* (3), 289-298. doi:10.1002/job.4030160309

Robinson, SL și Rousseau, DM (1994). Încălcarea contractului psihologic: nu excepția, ci norma. *Journal of Organizational Behavior, 15* (3), 245-259. doi:10.1002/ job.4030150306

Rousseau, DM (1989). Contracte psihologice și implicate în organizații. Jurnalul de responsabilități și drepturi *ale angajaților , 2* (2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942

Rousseau, DM (1990). Percepțiile noilor angajați despre obligațiile lor și ale angajatorului lor: un studiu al contractelor psihologice. *Journal of Organizational Behavior, 11* (5), 389-400. doi:10.1002/job.4030110506 Rousseau, DM (1995). *Contractele psihologice în organizații: înțelegerea acordurilor scrise și nescrise* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Rousseau, DM, & Tijoriwala, SA (1998). Ca - evaluarea contractelor psihologice: probleme, alternative și măsuri. *Journal of Organizational Behavior, 19,* 679-695. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N

Rousseau, DM și Wade-Benzoni, KA (1994). Legătura dintre strategii și practicile de resurse umane: cum sunt create contractele angajaților și clienților. *Managementul resurselor umane, 33* (3), 463-489. doi:10.1002/hrm.3930330312

Salancik, GR, & Pfeffer, J. (1978). O abordare de procesare a informațiilor sociale pentru atitudinile postului și proiectarea sarcinilor. *Administrative Science Quarterly, 23(2),* 224-253. doi:10.2307/2392563

Sels, L., Janssens, M. și Van Den Brande, I.

(2004). Evaluarea naturii contractelor psihologice: o validare a șase dimensiuni. *Journal of Organizational Behavior, 25,* 461-488. doi:10.1002/job.250

Shore, LM și Tetrick, LE (1994). Contractul psihologic ca cadru explicativ în relația de muncă. În CL Cooper & DM Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1). Chichester, Anglia: John Wiley & Sons Ltd.

Smith, CA, Organ, DW, & Near, JP (1983). Comportamentul cetățeniei organizațional : natura și antecedentele sale. *The Journal of Applied Psychology, 68* (4), 653-663. doi:10.1037/0021-9010.68.4.653

Spector, PE (1987). Varianța metodei ca artefact în afectul și percepțiile auto-raportate la locul de muncă: mit sau problemă semnificativă. *The Journal of Applied Psychology , 72 ,* 438-443. doi:10.1037/0021-9010.72.3.438 Spector, PE (1992). *Construcția scalei de evaluare sumară: o introducere.* Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.

Spenner, KI (1990). Îndemânare. *Muncă și ocupații , 1 7* (4), 399-421. doi:10.1177/0730888490017004002

Stamper, CL și Van Dyne, L. (2001). Statutul muncii și comportamentul cetățeniei organizaționale: un studiu de teren al angajaților restaurantului. *Journal of Organizational Behavior, 22,* 517-536. doi:10.1002/job.100

Suazo, MM (2009). Rolul de mediere al încălcării contractului psihologic asupra relațiilor dintre încălcarea contractului psihologic și atitudinile și comportamentele legate de muncă. *Journal of Managerial Psychology, 24* (2), 136-160. doi:10.1108/02683940910928856

Suazo, MM, Turnley, WH și Mai-Dalton, RR (2005). Rolul încălcării percepute în determinarea reacțiilor angajaților la încălcarea psihologică a contractului. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12* (1), 24-36. doi:10.1177/107179190501200104

Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Comportamentul de cetățenie organizațională al lucrătorilor contingenți din Singapore. *Academy of Management Journal, 41* (6), 692-703. doi:10.2307/256965

Van Dyne, L., Graham, JW, & Dienesch, RM (1994). Comportamentul cetățeniei organizaționale: redefinirea, măsurarea și validarea construcției . *Jurnalul Academiei de Management, 37* (4), 765-802. doi:10.2307/256600

Van Dyne, L., & LePine, JA (1998). Ajutor și voce Comportamente extra-rol: dovezi ale validității constructive și predictive. *Acad emy ofManagement Journal, 41* (1), 108-119. doi:10.2307/256902

Varon, E. (2005). Verificarea realității. *Revista CIO*, 1 aprilie 2005.

Weick, KE (2001). *Înțelegerea organizației* . Oxford, Regatul Unit: Blackwell Publishers Ltd.

West, MA și Farr, JL (1990a). Inovație la locul de muncă. În MA West și JL Farr (eds.), *Inovație și creativitate la locul de muncă: strategii psihologice și organizaționale* . Chichester, Anglia: John Wiley and Sons, Ltd.

West, MA și Farr, JL (eds.). (1990b). *Inovație și creativitate la locul de muncă: strategii psihologice și organizaționale* . Chichester, Anglia: John Wiley and Sons, Ltd.

Wynekoop, JL și Walz, DB (1998). Revizuind întrebarea perenă: Sunt oamenii diferiți? *Baza de date pentru progresele în sistemele informaționale , 29,* 62-72.

Yen, HR, Li, EY și Niehoff, B. P (2008). Comportamentele de cetățenie organizațională conduc la succesul sistemului informațional? Testarea efectelor de mediere ale climatului de integrare și managementului de proiect. *Information & Management, 45,* 394-402.

doi:10.1016/j.im.2008.04.004

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Inovații și organizații* . New York: John Wiley and Sons, Ltd.

Tabelul 7. Medii, abateri standard, corelații, fiabilități interne între variabilele de studiu [1]'

	Medie	**SD**	**Vârstă**	**Gen**	**Mandatul**	**Voinţă**	**Timp Cadru**	**Tangibilitatea**	**Domeniul de aplicare**	**Stabilitate**	**Concentrează-te**	**OCB Loial**	**OCB Obed**	**OCB AP**	**OCB Ajutor**	**OCB FP**	**IWB**
Vârstă	37,62	9.12															
Gen			-.065														
Mandatul	5.51	4.28	.408**	-.094													
PC Voinţă			.014	-.010	-.159*												
PC Cadrul de timp	4.15	1.24	-.212**	-.015	.048	-.169*	**.89**										
PC tangibilitate	3,90	1.35	-.110	.068	.082	-.128	.589**	**.86**									
PC Domeniul de aplicare	4.29	1.18	-.134	-.006	.058	-.126	.652**	.587**	**.92**								
PC Stabilitate	3,84	1.26	-.230**	-.036	-.146*	-.121	.562**	.558**	.671**	**.80**							
PC Concentrează-te	4.08	1.15	-.192**	.065	.017	-.146*	.649**	.692**	755**	.665**	**.88**						
OCB Loial	4.39	1.27	-.014	.022	.090	-.137	.546**	491 **	715**	.501**	.670**	**.87**					
OCB Obed	4.39	.96	-.053	-.242**	-.107	-.015	-.035	.105	.016	.080	.052	.029	**.61**				
OCB AP	4.39	.45	.043	.084	.089	.057	.167*		.283**	.238**	.223**	.252**	.219**	**.84**			
Ajutor OCB	4.40	.22	-.071	-.108	.025	-.064	.029	.061	.076	.140*	.038	.064	.247**	.301**	**.83**		
OCB FP	4,94	.24	.019	-.126	.030	.043	.162*	.203**	.221**	.131	.202**	.328**	.385**	.488**	355**	**.84**	
IWB	4.29	.35	-.083	.108	-.001	.113	.166*	314**	.284**	.289**	.253**	.230**	.198**	.670**	.254**	443**	**.92**

**p<0,01 (2 cozi) *p<0,05 (2 cozi) [T] Alfa lui Cronbach pentru variabila corespunzătoare este în diagonală îngroșată

Această lucrare a fost publicată anterior în Global, Social, and Organizational Implications of Emerging Infomation Re Management: Concepts and Applications, editat de Mehdi Khosrow-Pour, pp. 368-389, copyright 2010 by Information Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 68
Etica și organizațiile de învățare în noua economie

Alexis Banon
Universitatea Politehnică din Valencia, Spania

Manuel Guillen
din Valencia, Spania

Ignacio Gil
Universitatea Politehnică din Valencia, Spania

ABSTRACT

În contextul noii economii, organizațiile de afaceri trebuie să învețe mai repede și să mențină și să îmbunătățească cunoștințele, producând soluții creative bazate pe cunoștințele, abilitățile și noile tehnologii ale acestora pentru a dezvolta o cultură receptivă la clienți într-un mod mai economic și mai eficient.

Pentru a realiza acest lucru, directorii generali și politicile de resurse umane (HR) ar trebui să contribuie potențial la dezvoltarea cunoștințelor prin crearea de organizații de învățare autentice. Autorii propun în acest studiu că îmbunătățirea învățării în organizații nu este doar o chestiune de tehnici sau aptitudini, ci și o chestiune de sentimente, atitudini și, mai ales, de obiceiurile morale ale membrilor lor. Autorii sugerează cu tărie completarea concepțiilor stabilite în prezent despre managementul cunoștințelor și învățarea organizațională printr-o includere explicită a eticii și învățării etice în organizații.

INTRODUCERE

În contextul Noii Economii, dar mai ales într-un moment de criză economică generală, organizațiile au nevoie de capacitatea de a înțelege ce este care se întâmplă în afara mediului lor pentru a crea un avantaj competitiv. Și ceea ce este probabil mai important, noile organizații de afaceri trebuie să învețe mai repede și să mențină și să îmbunătățească cunoștințele, producând soluții creative bazate pe cunoștințele, abilitățile

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch068

și noile tehnologii ale acestora pentru a dezvolta o cultură receptivă la clienți într-un mod mai economic și mai eficient.

Pentru a realiza acest lucru, directorii generali și politicile privind resursele umane (HR) ar trebui să contribuie potențial la dezvoltarea cunoștințelor prin crearea de organizații de învățare autentice. Aceste organizații permit un mediu de învățare pentru toți membrii să - transforme în mod conștient organizațiile și contextele lor în situații „în care oamenii își extind continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care le doresc cu adevărat, în care modele noi și expansive de gândire sunt cultivate, unde aspirația colectivă este eliberată și în care oamenii învață continuu să vadă întregul împreună” (Senge, 1990, p. 3).

Mai mult, propunem în acest studiu că - îmbunătățirea învățării în organizații nu este doar o chestiune de tehnici sau aptitudini, ci, de asemenea, o chestiune de sentimente, atitudini și, mai ales, de obiceiurile morale ale membrilor acestora. În acest capitol, sugerăm cu tărie completarea concepțiilor stabilite în prezent despre managementul cunoștințelor și învățarea organizațională printr-o includere explicită a eticii și învățării etice în organizații, pentru a construi organizații sănătoase din punct de vedere etic, unde procesul de învățare este mai ușor decât în organizațiile nesănătoase din punct de vedere etic.

Scopul nostru este să arătăm că sănătatea etică organizațională este un facilitator esențial al proceselor de învățare de către organizațiile care învață în contextul Noii Economii și al crizei globale.

Acest capitol este împărțit în cinci secțiuni. Prima secțiune analizează învățarea organizațională și conceptul de organizații care învață. Al doilea descrie necesitatea explicită de a lua în considerare etica și competența de învățare etică în rândul agenților într-un context de organizare a învățării. A treia secțiune face distincția între organizațiile sănătoase din punct de vedere etic de organizațiile nesănătoase din punct de vedere etic, ca concepte care ajută la o mai bună înțelegere a calității etice a unei organizații. A patra secțiune prezintă argumentul că sănătatea etică a organizației este un facilitator contextual esențial pentru procesele de învățare și pentru construirea organizațiilor de învățare. În final, sunt prezentate câteva concluzii și linii de cercetare viitoare.

1. ORGANIZAȚII DE ÎNVĂȚARE

De mulți ani, am auzit că trăim într-o „societate a cunoașterii” (Toffier, 1990; Bell, 1973; Drucker, 1968). Așa cum este larg acceptat astăzi, conceptul de cunoaștere se bazează pe două elemente primare: informația (cunoașterea explicită) și know-how (cunoașterea tacită et al.) (S; 1991).

Informația este considerată a fi cunoștințele care pot fi transmise fără pierderea sensului și a adevărului, odată ce sunt cunoscute regulile sintactice necesare interpretării acesteia. Astfel, cunoașterea ca informație implică cunoașterea a ceea ce înseamnă ceva și că poate fi scris (Grant, 1996; Nonaka, 1994). În acest sens, definirea cunoștințelor ca informație a cărei validitate a fost stabilită prin dovezi permite diferențierea - acesteia de opinii, speculații, credințe sau alte tipuri de informații nedovedite (Liebeskind, 1996).

Pe de altă parte, know-how-ul, ca cunoştinţe tacite , este un concept mult mai complex decât în formare. Poate fi definită ca abilitatea practică sau experiența acumulată de-a lungul timpului care permite cuiva să facă ceva eficient. Prin urmare, este o calitate personală - care implică atât elemente cognitive, cât și tehnice - greu de formalizat și de comunicat deoarece nu este ușor de notat (Grant, 1996; Nonaka, 1994).

Cunoașterea apare atunci ca element-cheie pentru definirea procesului de învățare (individual și organizațional), deoarece poate fi

înțeles ca rezultat al transformării informațiilor în cunoștințe (Nonaka, 1994), deși alte înțelegeri concep învățarea ca un rezultat (Nicolini și Meznar, 1995; Dodgson, 1993).

Dar, dacă înțelegem învățarea ca un proces, putem distinge învățarea individuală de învățarea organizațională? Este posibil să distingem diferite tipuri de învățare în funcție de subiectul învățării implicate, individual sau organizațional? Potrivit Weick (1991), „învățarea individuală are loc atunci când oamenii dau un răspuns diferit la același stimul" în timp ce „învățarea organizațională are loc atunci când grupuri de oameni dau același răspuns la stimuli diferiți" (p. 121). Prin urmare, pare rezonabil să vorbim despre învățarea organizațională ca ceva diferit de învățarea individuală (Kim, 1993). Întrebarea este acum dacă putem asocia învățarea organizațională cu o organizație de cunoaștere bine gestionată sau dacă a avea învățare organizațională nu este neapărat același cu gestionarea corectă a cunoștințelor. Cu alte cuvinte, este învățarea organizațională a unei organizații la fel cu a fi în fruntea unei organizații de învățare?

Conform literaturii de specialitate, organizațiile de învățare au apărut ca urmare a ajustărilor și presiunilor pe care organizațiile moderne trebuie să le facă față pentru a rămâne competitive în mediul de afaceri (O'Keeffe, T 2002). Aceste tipuri de organizații facilitează învățarea membrilor lor pentru a se putea transforma continuu (Pedler *et al.,* 1997). Ei își îndeplinesc obiectivele bazate pe o cultură a încrederii care generează o comunicare liberă și de încredere, permițând cooperarea între indivizi și grupuri (Argyris, C. 1999), concentrându-se în principal pe cinci caracteristici: gândire sistemică, stăpânire personală, modele mentale, viziune comună și învățare în echipă (Senge, PM 1990). Toate cele menționate mai sus contextualizează definițiile lui Senge (1990) ale organizației de învățare citate de Malhotra (1996) ca organizație ca „un grup de oameni care își îmbunătățesc continuu capacitatea de a crea ceea ce doresc să creeze".

Literatura academică nu este întotdeauna de acord cu privire la răspunsul la întrebarea dacă organizația de învățare și învățarea organizațională sunt concepte diferite (McGill și colab., 1992). Cu toate acestea, înțelegem că învățarea organizațională și organizarea învățării se disting pe baza ideii lui Ang & Joseph (1996) care diferențiază procesul de învățare-organizație-structură-organizațională. În acest sens, și conform lui Malhotra (1996), o organizație care învață este o „organizație cu o filozofie înrădăcinată pentru anticiparea, reacția și răspunsul la schimbare, complexitate și incertitudine" (p. 2).

În sinteză, toți acești autori sugerează că Organizația de Învățare creează condițiile pentru un mediu organizațional de învățare constant. Dar care sunt acele condiții sau care ar trebui să fie acele condiții?

2. CONSIDERAREA EXPLICITĂ A ETICĂ ȘI A ÎNVĂȚĂRII ETICE

Organizațiile în care cunoștințele sunt gestionate au în comun faptul că cunoștințele (tacite și explicite) sunt împărtășite între ființe umane. Această premisă nu este valabilă doar pentru crearea și procesarea cunoștințelor, ci și pentru gestionarea acesteia. Dar ce fel de cunoștințe ar trebui să dobândească oamenii și organizațiile? Este suficient cu informații și știi cum? Cunoașterea are efecte diferite și, în sens larg, conceptul ei nu dezvoltă doar dimensiuni teoretice sau științifice *(cunoaștere)* și pe cele practice sau tehnico-artistice *(știi cum),* ci, de asemenea, conduita etică *(știi să trăiești)* (Guillen, Fontrodona și Rodriguez, 2007). Prin urmare, sugerăm cu tărie că oamenii trebuie să învețe dobândind nu numai cunoștințe și aptitudini (obiceiuri tehnice), ci și virtuți morale (obiceiuri etice).

Din păcate, dimensiunea morală a primit o atenție redusă în literatura de management al cunoștințelor , dar și în managementul general. După cum a descris clar Sumantra Ghoshal (2005), „multe dintre cele mai grave excese ale practicilor recente de management își au rădăcinile într-un set de idei care au apărut din academicienii școlilor de afaceri în ultimii 30 de ani”, întrebarea este că „prin propagarea teoriilor amorale inspirate ideologic, școlile de afaceri și-au eliberat activ studenții de orice simț al responsabilității morale” (p.2075).

Morala sau etica are de-a face cu desăvârșirea corectă și corespunzătoare a unei persoane umane cu excelență umană (prin judecată rațională și acțiune practică). Dimensiunea morală cere un fel de învățare morală sau etică înțeleasă ca dobândirea principiilor morale teoretice de conduită și a virtuților morale practice (Guillen, 2006). Și în acest sens, cunoașterea sau competența etică ar putea fi descrisă ca deținerea unor principii sau norme de comportament pentru realizarea unei bune eti, combinate cu obiceiuri practice pentru îmbunătățirea personală. Unele dintre aceste virtuți relevante descrise în literatura de etica în afaceri sunt corectitudinea, responsabilitatea, loialitatea, onestitatea, integritatea, umilința, toleranța, determinarea, entuziasmul și curajul, printre altele (Solomon, 1992).

Prin lărgirea obiectului managementului la studiul conduitei morale umane, se deschide o nouă linie de cercetare care completează descoperirile actuale în științele sociale și permite studiul aspectelor care nu au fost discutate în cercetările anterioare. Susținem că o presupusă „asepsie” etică evaluativă ajunge să fie extrem de limitată în înțelegerea comportamentului uman în organizații . Contribuția eticii completează studiul organizațiilor și al comportamentului membrilor săi, abordându-l în termeni de bine sau de rău în raport cu modul în care afectează îmbunătățirea persoanei sau persoanelor implicate și a societății în ansamblu, dar și explicând unele cerințe indispensabile înțelegerii organizațiilor ca grupuri de ființe umane.

În acest fel, alături de climatul de *competențe* și deprinderi dezirabile și solicitabile -*obiceiuri tehnice*- pentru un management corect al cunoștințelor, considerăm importantă completarea domeniului actual prin luarea în considerare și *a obiceiurilor etice sau morale.* Acest lucru ne permite să aruncăm o privire mai profundă asupra aspectelor precum corectitudinea, încrederea, reciprocitatea sau angajamentul, esențiale pentru explicarea organizațiilor de învățare.

Cunoașterea etică este atât teoretică, cât și practică și implică o modalitate de a crește în -sensul uman, de a deveni o ființă umană mai bună, sau ceea ce grecii antici numeau a fi „virtuos”.

Virtutea etică sau morală (excelența umană în greacă) este un obicei de caracter stabil la oameni care permite atingerea bunătății etice. Obiceiurile voinței sunt cele numite de filozoful grec drept virtuți morale sau etice. După cum tocmai am afirmat, pentru a acționa corect nu este nevoie doar de o alegere corectă a metodelor, ci și de o înclinație corectă către obiective. Referitor la dobândirea acestor obiceiuri, Aristotel scria: „devenim drepți făcând acte drepte, cumpătați făcând acte cumpătate, curajoși făcând acte curajoase” (Etica Nicomahei, II, 1, 1103b). Virtuțile morale sunt acele obiceiuri operative care fac ființele umane să se comporte într-un mod care contribuie la înflorirea personalității lor.

De exemplu, virtutea sincerității este obiceiul cerut ca urmare a spunerii repetate a adevărului. Așa cum se întâmplă în alte domenii ale învățării teoretice și practice, cum ar fi în sport sau în manipularea vehiculelor, repetarea actelor generează obiceiuri. În sens moral, obiceiurile morale sunt generate și sunt numite virtuți atunci când contribuie la îmbogățirea persoanei ca ființă umană. Cineva care spune în mod obișnuit adevărul dobândește obiceiul sincerității, în timp

ce o persoană care este în mod normal corectă dobândește virtutea morală a corectitudinii și același lucru se întâmplă cu orice număr de alte virtuți, cum ar fi prudența, puterea, munca grea, ordinea sau răbdarea.

Atât virtutea morală, cât și competența sunt feluri de cunoaștere umană. În timp ce competența întruchipează noțiunile de abilități învățate și eficiență tehnică, *virtuțile* oferă perspective pentru a modela modul în care trăim limitați în idei de moralitate (Macaulay și Lawton 2006). Virtutea și competența sunt concepte distincte, deși sunt interdependente, deoarece necesită una de alta: „Competențe întruchipează anumite virtuți, în timp ce virtuțile necesită competență pentru a le implementa cu succes prin acțiuni virtuoase" (Macaulay și Lawton 2006, p. 702).

Ajunși la acest punct, ar trebui pusă întrebarea: Care este exact relevanța cunoștințelor și învățării etice și cum afectează acestea organizațiile de învățare? Pentru a putea răspunde la această întrebare, ar trebui mai întâi să luăm în considerare modul în care nivelul etic personal de analiză afectează nivelul organizațional.

3. SĂNĂTATEA ETICĂ A ORGANIZAȚIEI

În această secțiune, examinăm mai detaliat rolul jucat de organizație în ceea ce privește *mijloacele* sau contextul, precum și în ceea ce privește un climat capabil să permită sau să împiedice procesul de transmitere, recepție și creare a cunoștințelor din partea membrilor săi. Întrebarea interesantă care trebuie abordată aici constă în a analiza în ce măsură calitatea etică a organizației afectează acest proces.

Dacă ne uităm la conceptul de „persoană virtuoasă", prin analogie, putem descoperi probabil elemente care ar putea fi prezente în conceptul de „organizație virtuoasă". Collier (1995) a descris „organizațiile virtuoase" pe baza ideii că organizația este o „persoană morală" și că este semnificativ să vorbim despre organizații ca fiind „virtuoase". Ea enumeră apoi patru trăsături ale organizațiilor virtuoase: scopul adecvat, discernământul scopului în relație cu înflorirea umană, acțiune pentru îndeplinirea scopului și calități pentru a obține bunuri. Primele două caracteristici sunt legate de principii și judecată, iar celelalte două au de-a face cu practici.

În mod similar, evitând dezbaterea de a considera organizațiile ca indivizi morali, Guillen (2006) descrie calitatea etică a unei organizații folosind analogia clinică și prin diferența dintre organizațiile etic sănătoase și nesănătoase. Acest studiu adoptă utilizarea unei astfel de terminologii.

3.1. Organizații nesănătoase din punct de vedere etic

O organizație nesănătoasă din punct de vedere etic „este cea care contribuie, într-o măsură mai mică sau mai mare, la *sărăcirea umană* a membrilor săi, a persoanelor implicate în îndeplinirea misiunii sale și a celor afectați de activitatea sa" (Guillen, 2006, p.36). În termeni biologici, spunem că un organism este bolnav atunci când membrii săi și funcțiile pe care le îndeplinesc suferă un fel de patologie sau disfuncție. Din punct de vedere etic, „patologia" este echivalentă cu acțiunile lipsite de o calitate umană, fără competență morală sau virtuți precum onestitatea, sinceritatea sau veridicitatea, ca să dau doar câteva exemple.

Dacă un membru al organizației ajunge să fie egoist, cu cap mare sau mincinos ca urmare a apartenenței la acea organizație, putem afirma că acesta este cazul unei organizații nesănătoase; o organizație care distruge sau sărăcește calitatea umană a oamenilor din organizație și a celor pe care îi servește.

Îmi permite organizația pentru care lucrez să

cresc în virtuțile umane? Sunt mai bine sau mai rău ca persoană de când am început să lucrez la acea organizație ? Dacă răspunsul este nu, dacă în loc să fim mai sinceri, mai harnici, mai generoși sau mai cinstiți suntem complet opusul, atunci este probabil ca organizația în care lucrăm să sufere un fel de boală etică și, în astfel de cazuri, ar fi o idee bună să ne gândim în ce măsură suntem una dintre cauzele acelei situații.

Boala etică a unei organizații poate fi explicată prin calitatea morală slabă a scopurilor sau mijloacelor sale sau a oamenilor care o alcătuiesc (competența ei morală). Acesta ar fi cazul organizațiilor în care obiectivele sau sistemele de recompensă ar putea duce la dezumanizarea lucrătorilor lor. În general, orice mecanism de management pe care îl folosește o organizație și oamenii care o gestionează au o influență asupra comportamentului membrilor săi , în același mod în care aceștia îl afectează dând un exemplu bun sau rău. Atunci când aceste scopuri, mijloace sau oameni duc la o deteriorare a virtuților morale ale membrilor, atunci avem de-a face cu o firmă nesănătoasă din punct de vedere etic.

Firma nesănătoasă din punct de vedere etic distruge elementul uman și, astfel, face același lucru cu relațiile umane în sensul cel mai profund, așa cum face cu încrederea pe care se bazează aceste relații. Deși poate fi eficientă din punct de vedere economic, această organizație este distructivă din punct de vedere etic și este sortită lipsei de unire, dezintegrarii.

Același lucru se întâmplă cu firmele nesănătoase din punct de vedere etic ca și cu organismele aflate sub atacul unui tip de virus; tinde să se răspândească și să se propagă către celelalte celule. Acesta ar fi cazul comportamentului negativ sau al reacțiilor conduse de gelozie, invidie sau suspiciune. A nega acest fapt ar însemna a nega realitatea condiției etice a ființei umane, elemente care constituie organizația.

Așa cum ne putem referi la boala etică a unei organizații, putem vorbi și de contrariul; sănătatea etică a unei organizații. Atunci când - comportamentul etic pozitiv este acceptat, lăudat și promovat în cadrul unei organizații, avem ceea ce poate fi clasificat drept o organizație „sănătoasă" în sensul etic.

3.2. Organizații sănătoase din punct de vedere etic

O organizație sănătoasă din punct de vedere etic „este cea care contribuie, într-o măsură mai mare sau mai mică, la îmbogățirea umană a membrilor săi, a persoanelor implicate în îndeplinirea misiunii sale și a celor afectați de activitatea sa" (Guillen, 2006, p. 37). Sănătatea etică a unei organizații poate fi explicată prin buna calitate morală a scopurilor sale, a mijloacelor sale sau a oamenilor care o constituie. Un organism este sănătos atunci când membrii săi și funcțiile pe care le îndeplinesc sunt corecte. În termeni etici, corectitudinea echivalează cu acționarea cu calitatea umană în conformitate cu standardele morale.

Sănătatea etică a unei organizații poate fi explicată prin posibilitățile pe care le oferă membrilor săi pentru îmbogățirea lor personală umană, pentru creșterea lor în virtuți, precum și a oamenilor pe care îi servește. Toate acestea pot fi atinse tocmai prin dezvoltarea și practicile muncii fiecăruia dintre membrii săi.

Câteva exemple ar putea ajuta la clarificarea acestui concept. „Într-o organizație sănătoasă din punct de vedere etic , critică constructivă și nu distructivă este de obicei oferită; oamenii sunt capabili să lucreze în echipă, membrii sunt conștienți că acest lucru îmbogățește oamenii ca indivizi și organizația în ansamblu, atât la nivel intelectual, cât și în ceea ce privește obiceiurile și emoțiile; colaborarea cu ceilalți este obișnuită, membrii nu încearcă să „se împiedice unii pe alții"; cunoștințele sunt experiențe împărtășite și nu rămân cu membrii izolați din motive egoiste sau din cauza fricii de oportunism; oamenii

cooperează pentru a lucra pentru binele comun al organizației și al societății în general, nu exclusiv pentru câștig de sine: pe scurt, oamenii încearcă să lucreze folosind calitățile lor umane, contribuind astfel la „construirea" încrederii și, prin urmare, la construirea organizației și a relațiilor umane stabile" (Guillen, 2006, p. 37).

Conceptul de „sănătate etică" este unul gradual, adică sănătatea este înțeleasă ca absența bolii, dar această boală poate varia ca mărime. Într-adevăr, și vorbind în sensul cel mai strict, chiar și în organismele sănătoase, există întotdeauna mici patologii imperceptibile. Tocmai pentru că oamenii sunt cei care alcătuiesc organizațiile, defectele morale sunt mereu prezente și pot duce la mici anomalii, neînțelegeri etc. Aici stă posibilitatea de a greși, de a greși. Acesta este un fapt al experienței universale, toate ființele umane fac lucruri greșite în termeni morali. Tocmai din acest motiv conceptul de sănătate etică, la fel ca sănătatea biologică, ne permite să aplicăm remedii potrivite, să facem rectificări după greșeli. Ne confruntăm astfel cu un concept de sănătate morală care este dinamic, care se poate îmbunătăți sau se înrăutăți, care crește sau scade, care este întotdeauna treptat, tocmai pentru că ființele umane sunt libere și suntem responsabili pentru propriile noastre acțiuni, și suntem capabili să recunoaștem greșelile și să găsim mijloacele de schimbare și rectificare. În acest sens, se poate vorbi de grade în calitatea etică a organizațiilor. Sănătatea perfectă nu ar exista, dar este posibil să existe o tendință permanentă către acel obiectiv.

Urmând această logică, organismul sănătos nu este doar lipsit de boală, dar sănătatea lui se îmbunătățește cu cât se îndreaptă mai mult spre o stare de bine, spre o sănătate totală. Conceptul de excelență poate fi astfel utilizat pentru a califica o căutare permanentă a sănătății etice. Excelența morală presupune existența sănătății etice alături de un efort *permanent și complet* de îmbunătățire. Se poate defini astfel o organizație excelentă din punct de vedere etic ca fiind „una care depune permanent un efort pentru a contribui la dezvoltarea umană *deplină a tuturor* membrilor săi, a *tuturor* persoanelor implicate în îndeplinirea misiunii sale și *a tuturor* celor afectați de activitatea sa" (Guillen, 2006, p. 38).

Evident, conceptele de *boală etică, sănătate* și *excelență* nu sunt termeni exacti, deoarece se referă la grupuri umane aflate într-o stare permanentă de dinamism. Într-o organizație excelentă, pot exista, și într-adevăr există, comportamente ocazionale de o calitate etică mai scăzută. Cu toate acestea, putem vorbi de excelență atunci când această dimensiune face parte obișnuită din mijloacele, scopurile și comportamentul oamenilor din organizație. Când calitatea etică a comportamentului membrilor organizației încetează să mai fie un scop comun pentru toți, s-ar putea să mai vorbim despre organizații mai mult sau mai puțin sănătoase din punct de vedere etic, dar nu mai putem afirma că sunt excelente.

În același mod în care relația dintre sănătate și excelență este o chestiune de grad, în sens pozitiv, la fel este și relația dintre sănătate și boală. Când vorbim de boală etică , aceasta subliniază existența unui comportament mai mult sau mai puțin stabil care încurajează distrugerea calităților umane la oameni, înjosirea lor și lipsa lor de unire și, pe termen lung, dacă nu se iau măsuri, *disfuncționalitatea* organizației.

Prin urmare, termenul de sănătate etică ne permite să descriem organizațiile care, în termeni generali, nu încurajează comportamente necinstite, incorecte, înșelătoare, dăunătoare. Sunt astfel organizații care permit sau chiar contribuie la dezvoltarea umană. În măsura în care această contribuție devine o misiune și sarcină permanentă în organizație, cu scopul stabil de îmbunătățire continuă a tuturor celor afectați de activitatea organizației, se poate vorbi atunci de un bilanț etic total al sănătății, de deplină calitate etică sau excelență etică.

Ajunși în acest punct, și revenind la întrebarea pe care ne-am propus-o în secțiunea anterioară:

În ce măsură putem spune că calitatea etică a organizației influențează sau poate influența procesul de transmitere, recepție și creare a cunoștințelor, procesul de învățare în organizații?

4. ROLUL SĂNĂTĂȚII ETICE ORGANIZAȚIONALE ÎN ÎNVĂȚAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Organizațiile care învață se află într-un proces permanent de comunicare a cunoștințelor. Sugerăm că această comunicare necesită membri ai organizației care sunt capabili să fie buni transmițători, receptori și, de asemenea, buni creatori de mesaje. Pentru a explica rolul sănătății etice organizaționale, această secțiune se concentrează în primul rând pe un nivel individual de transmitere și creare a cunoștințelor înțeles ca un proces de dialog constant, apoi trece la examinarea planului organizațional.

4.1. Înțelegerea proceselor de învățare ca dialog permanent

Oamenii anume dobândesc cunoștințe în organizații și aceste cunoștințe sunt comunicate, în mare, prin dialog celorlalți membri. Fiecare individ poate juca roluri diferite sau poate trece prin diferite etape ale procesului de comunicare a cunoștințelor.

Prima etapă implică un *receptor de cunoștințe,* înțeles ca persoana care primește cunoștințe care îi permit să îndeplinească sarcini, dar și să își dezvolte abilități, competențe și obiceiuri pe care apoi le poate menține, care nu au neapărat impact asupra restului organizației. Analogia aici ar putea fi aceea a unui „bazin” sau depozit de cunoștințe. În mod logic, oamenii pot fi bazine de cunoștințe bune sau rele.

O a doua etapă a procesului de comunicare a cunoștințelor este aceea care acționează ca un transmițător de cunoștințe, adică persoana care transferă cunoștințele dobândite altor membri ai organizației. Închiderea cercului ar însemna o persoană care este deopotrivă, un receptor și emițător de cunoștințe, etapa în care nu numai că primesc, ci și împărtășesc cunoștințe fie prin - formare, fie prin instruire (predare). Revenind încă o dată la analogia hidraulică, această persoană ar reprezenta un canal excelent de cunoaștere, deoarece acest canal nu numai că primește, ci și dă.

Dar numai transmiterea și recepția cunoștințelor (explicite și tacite) sunt insuficiente. Astăzi, nu este suficient să ai bazine și canale bune de cunoaștere. Firmele din Noua Economie sunt organizații complexe care se confruntă cu medii complexe. Realitatea lor nu le permite să se mulțumească cu primirea și transmiterea fidelă a ceea ce au învățat. Ei au nevoie ca *toți* membrii lor să își justifice condiția de oameni liberi, cu înțelegere, liber arbitru și sentiment de a crea valoare în sarcinile lor printr-un nivel de implicare care generează noi cunoștințe, idei, principii, valori, proceduri, atitudini, comportament etc.

Organizațiile care învață în Noua Economie necesită crearea de cunoștințe și, din acest motiv, nu își pot permite să irosească oportunități de unde ar putea apărea, fie din interiorul organizației, fie din afara acesteia. Prin urmare, firmele nu trebuie doar să promoveze învățarea descendentă, ci și învățarea ascendentă și orizontală. Structura organizatorică trebuie să promoveze și să absoarbă situații de învățare și/sau de creare a cunoștințelor de la șef la subordonat, subordonat șef, între colegi și nu numai în cadrul firmei, ci și în afara acesteia.

Firmele de astăzi trebuie să-și concentreze atenția asupra tuturor aspectelor care sunt necesare nu numai pentru învățare, ci și pentru predare, predare a modului de învățare și a învățarii cum să creeze cunoștințe. În cadrul comunicării cunoștințelor, nu este suficient să fii buni receptori și comunicatori de mesaje, este esențial și să poți crea mesaje noi. Este necesar ca fiecare membru al organizației să fie un bun

„pool", un bun „canal" precum și o „sursă" autentică de cunoștințe sau creator de cunoștințe. „Sursa" nu doar dă și primește, ci și creează. Învățarea, crearea și predarea sunt obligațiile membrilor unei organizații care dorește să fie numită organizație de învățare.

Ca răspuns la întrebarea noastră inițială cu privire la relevanța obiceiurilor morale sau a virtuților etice în managementul cunoștințelor, un răspuns începe deja să iasă la suprafață. În comunicarea cunoștințelor în organizații, nu sunt implicate doar cunoștințele și abilitățile tehnice, ci și atitudinile și obiceiurile sau virtuțile morale.

Cei care sunt sceptici cu privire la recunoașterea locului eticii în afaceri ar putea argumenta că managementul cunoștințelor, în măsura în care poate fi parametrizat, poate fi gestionat și folosind protocol și măsurători care permit crearea, procesarea și păstrarea acestuia. Dar, etica și cunoștințele etice pot fi gestionate?

Dacă facem distincție între cunoașterea explicită și cea tacită, prima este susceptibilă de a fi oficializată și, prin urmare, poate fi măsurată și gestionată. În schimb, cunoașterea tacită nu este un tip formal de cunoaștere. Dimpotrivă, uneori nu este nici înțeles, nici perceput; este *cunoaștere tăcută.* Datorită naturii sale, acest tip de cunoaștere nu poate fi nici măsurat, nici gestionat într-un mod controlabil, și același lucru se poate spune despre cunoștințele etice tacite. Cu toate acestea, cunoștințele tacite și cele mai ambigue și nedelimitabile cunoștințe explicite vor avea un efect asupra organizației numai în măsura în care există suficiente condiții de încredere pentru ca aceste efecte să apară și să rămână în timp.
După cum sugerăm în continuare, sănătatea etică organizațională este esențială în organizațiile de învățare.

4.2. Sănătatea etică organizațională: un facilitator de învățare contextuală

În acest studiu, menținem că; *cu cât sănătatea etică a unei organizații este mai bună,* cu atât ar *trebui să fie mai ușor pentru membrii săi să acționeze ca bazine, canale și surse bune de cunoaștere.* Suntem conștienți că sprijinul empiric va fi necesar pentru a valida această propunere, dar scopul acestui studiu este de a prezenta o astfel de teză. Susținem că competența morală, virtuțile etice sau absența lor, precum și prezența mai mare sau mai mică a scopurilor și mijloacelor etice, au o repercusiune directă asupra modului în care oamenii lucrează, predau și creează cunoștințe în jurul lor. Cu alte cuvinte, cunoștințele teoretice și practice, dobândirea de competențe intelectuale, psiho-afective și tehnice este inseparabilă de cunoștințele morale și are într-adevăr o repercusiune directă asupra modului în care se dezvoltă aceste cunoștințe.

Suntem de acord cu Zamagni (2010) [1] când subliniază că „pentru a profita la maximum de cunoștințele tacite ale angajaților noștri, trebuie să știm să stabilim relații reciproce cu aceștia, pentru că pot forța pe cineva să ajungă la serviciu la 8 dimineața sau să stea 8 ore la birou, dar nu-i pot obliga să aducă cele mai bune idei, capitalul intelectual al organizației. (...) Singura modalitate de a profita de cunoștințele tacite ale oamenilor (....) este prin reciprocitate" (p.2). Cu alte cuvinte, modalitatea de a obține cele mai bune rezultate din fiecare membru al firmei este prin creșterea reciprocă, reciprocă și paralelă între firmă și membrii săi într-o atmosferă de încredere morală reciprocă, care este cea mai bună modalitate de a gestiona cunoștințele tacite.

Atunci când este de datoria cuiva să transmită informații într-o organizație, acea persoană va îndeplini sarcina mai bine din punct de vedere etic și deci și din punct de vedere profesional, în măsura în care cunoștințele dobândite vor fi transmise cu *mare fidelitate* restului organizației. Din perspectiva organizațională, această atitudine sau competență morală, de a fi un „canal" corect de cunoaștere, reprezintă un element de unire, o unitate într-o relație *câștig-câștig* bazată pe o muncă bine făcută. În plus, această competență morală are repercusiuni asupra dezvoltării

personale a agentului și contribuția acestuia la dezvoltarea țesutului organizațional.

A fi un element de unire și unitate devine o normă comportamentală sau un principiu etic de acțiune pentru oricine dorește să-și desfășoare activitatea corect în organizație. „Comportarea inteligentă, utilizarea corectă a informațiilor, analizarea acesteia și asigurarea faptului că aceasta ajunge la persoanele care au dreptul de a accesa informațiile generează încredere și construiește organizații. Munca oferă șansa dezvoltării bunăstării personale și organizaționale .” (Guillen, 2006).

Pe lângă virtuțile morale ale fidelității și unității, membrii organizației au nevoie și de *smerenie* . Fără smerenie între superiori, subordonați și semeni, nu este posibil să existe un climat capabil să recunoască limitările și să învețe de la cei care pot preda. Firma înțeleasă în acest sens trebuie să fie capabilă să detecteze generatorii și constructorii de cunoștințe indiferent de nivelul lor ierarhic. Atunci când managerii intermediari sunt capabili să-și recunoască limitele și să învețe de la cei care îi pot preda, fie ei superiori sau subordonați, ei sunt în condiția de a deveni generatori sau constructori de încredere, cursul pe care cu adevărat curge cunoștințele tacite.

O altă competență morală esențială pentru crearea cunoștințelor este *prudența* sau înțelepciunea practică pentru a determina gradul în care este posibil să se coopereze la dezvoltarea cunoștințelor. Natura virtuții prudenței permite organizațiilor să descopere ce principii etice sunt aplicabile în fiecare caz particular și în ce măsură este necesar să se evalueze gradul de angajament al organizațiilor cu membrii săi și invers.

Alături de virtuțile smereniei și prudenței și în concordanță cu un concept din domeniul managementului cunoștințelor înțeles ca comunicare , un bun transmițător de cunoștințe necesită o altă competență morală, aceea de a avea un caracter conversațional. În acest sens, *dialogul* este o componentă cheie care cere reciprocitate și dorința de a asculta. Dialogul permite stabilirea fluxului dual de predare-învățare în ambele direcții și sensuri: orizontal - de la stânga la dreapta și de la dreapta la stânga și vertical - în sus-jos și de jos în sus-.

Indiferent dacă firma caută sau nu să gestioneze această *știre de a trăi,* mergând mai departe decât *cunoașterea* și *know-how-ul* membrilor săi, sănătatea etică este o condiție esențială pentru transmiterea și generarea cunoștințelor atât explicite, cât și tacite. Fără încredere pe plan etic, este extrem de greu să ieșim din planul obligației, în timp ce, dimpotrivă, atunci când putem avea încredere că organizația în care lucrăm are scopuri care sunt în armonie cu bunăstarea noastră și a societății, avem de-a face cu cel mai potrivit teren propice pentru o comunicare fluidă a cunoștințelor, astfel încât toți membrii organizației să poată canaliza și pune în comun surse de cunoștințe cu adevărat. Din acest motiv, organizațiile care învață necesită comunicare și articulare permanentă prin dialogul continuu între membrii organizației: oamenii.

5. CONCLUZIE

Noua economie și actuala criză economică mondială cer ca firmele să fie capabile să se reinventeze dacă este necesar. Problemele de astăzi nu necesită doar comunicare internă liberă și fiabilă, ci un nivel mai ridicat de cooperare și încredere între indivizi și firme. În acest studiu, propunem ca sănătatea etică organizațională să constituie un facilitator esențial pentru construirea unor organizații de învățare autentice. Astăzi, învățarea tehnică este esențială, dar ar trebui completată cu cea etică.

Echipamentele și tehnologia de ultimă generație nu mai reprezintă un element cheie de diferențiere, deoarece costul achiziționării celei mai noi tehnologii este la îndemâna practic oricui. În orice caz, atât informația, cât și tehnologia pot fi cumpărate. Nu se poate spune însă același lucru

pentru aspecte precum inovarea sau crearea de cunoștințe și cu atât mai puțin în cazul dimensiunilor comportamentale precum implicarea personală sau inițiativa rezultată dintr-un nivel ridicat de angajament din partea lucrătorilor față de organizație.

Realitatea organizațională actuală presupune a face un salt major spre plasarea valorii adăugate a acestora în acele elemente care sunt inerente fiecărei firme și sunt netransferabile. Dacă înțelegem organizația ca un grup de oameni aranjați în așa fel încât să atingă un obiectiv sau un scop, acești oameni, acțiunile, relațiile, contribuțiile lor , originalitatea și singularitatea nu sunt ADN-ul fiecărei firme?

În ciuda faptului că poate părea evident să evidențiem importanța oamenilor în organizație , nu există nicio îndoială că „oamenii" se concentrează și reprezintă cunoștințele și cunoștințele organizaționale. Ambele aspecte se manifestă în relațiile umane și se construiesc în atmosfere de încredere, respect, dorință, angajament etc. Tocmai din acest motiv, într-un astfel de context, pare logic să presupunem că afacerile ferm angajate față de etică, pe lângă managementul cunoștințelor și învățarea pe tot parcursul vieții, se pot dezvolta mai ușor la potențialul maxim.

Virtuțile etice ale membrilor organizației , cum ar fi smerenia sau loialitatea, sunt esențiale pentru ca o organizație învățătoare să își atingă obiectivele, dar și alte virtuți precum îndrăzneala de a cuceri idei noi, obiective și standarde înalte; curajul de a evita dificultățile; constanța de a depăși eșecurile în procesul de învățare și bunăvoința , seriozitatea și seriozitatea de a împărtăși idei.

Pentru a putea construi organizații sănătoase din punct de vedere etic și pentru a atinge excelența etică , sunt necesare politici de HR care să ia în considerare acest al treilea tip de cunoaștere, a știi să trăiești. Cu toate acestea, a avea un interes în realizarea unui comportament stabil și bun în rândul membrilor unei organizații este insuficient. Calitatea etică a comportamentului organizațional nu depinde numai de politicile de resurse umane. Conducerea de vârf trebuie să se asigure că nu numai comportamentul, ci și scopurile și mijloacele organizației sunt cu adevărat concepute pentru a contribui la binele comun, la bunăstarea etică a membrilor organizației și a oamenilor pe care îi servește. Aceasta constituie o organizație cu adevărat sănătoasă din punct de vedere etic și propunem că aceasta este un facilitator esențial al proceselor de învățare.

Fără îndoială că propunerile făcute aici necesită cercetări viitoare. Verificarea empirică a propozițiilor teoretice făcute aici este necesară. În plus, ar trebui efectuate studii mult mai profunde pentru a înțelege mai bine domeniile neexplorate, cum ar fi relația dintre învățarea etică și tehnică în organizații, influența acesteia asupra altor rezultate organizaționale, cum ar fi încrederea organizațională și angajamentul organizațional , sau relația sa cu rezultatele economice.

În mod logic, din propunerile făcute aici rezultă câteva implicații practice. Managementul de vârf ar trebui să fie primul care să dea un exemplu în ceea ce privește calitatea morală a comportamentului, intențiile și mijloacele pe care le utilizează pentru a facilita învățarea în organizațiile lor. Cu toate acestea, acest lucru nu reduce câtuși de puțin responsabilitatea personală a fiecărui membru al organizației de a face din aceasta un loc în care fiecare să ajungă la împlinirea personală prin exercitarea muncii profesionale.

Pe plan profesional, învățarea tehnică nu poate fi separată de învățarea etică, tocmai pentru că suntem ființe umane libere, responsabile. Rezultatul final al muncii în organizații combină rezultatele externe sau explicite (măsurabile) cu cele interne sau tacite, cum ar fi capacitatea de a genera și construi încredere între agenți. Cel mai potrivit climat organizațional pentru învățarea pe tot parcursul vieții necesită încredere în - dimensiunea sa tehnică și afectivă, dar mai ales în

una etică. Este un fapt că oamenii învață în timp ce își desfășoară munca și, în această învățare, cele mai tehnice aspecte trăiesc alături de cele mai umane. Fie ne îmbogățim prin munca noastră, fie ne înjosim prin aceasta. Aceasta este o decizie personală, dar pe care conducerea firmei o poate influența mult.

REFERINȚE

Ang, SA și Joseph, AD (1996). Învățare *organizațională și organizarea învățării: declanșează evenimente, procese și structuri.* Lucrare pentru reuniunile Academiei de Management, Cincin nati, OH, august. Preluat la 1 august 2011, de pe www.ntu.edu.sg/home/adjoseph/webpages/publi cations/aom10.pdf

Argyris, C. (1999). *Despre învățarea organizațională* (ed. a II-a). Oxford, Marea Britanie: Blackwell Publishing.

Aristotel (1980). *Etica Nicomahea* (Ross, D., Trad.). Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press. Publicat și în colecția World's Classics. (Lucrare originală publicată în 1925)

Bell, D. (1973). *Venirea societății post-industriale: o aventură în previziunea socială.* New York, NY: Cartea de bază.

Collier, J. (1995). Organizația virtuoasă. *Business Ethics (Oxford, Anglia), 4* (3), 143-149. doi:10.1111/j.1467-8608.1995.tb00245.x

Dodgson, M. (1993). Învățare organizațională: o trecere în revistă a unei literaturi. *Studii de organizare, 14* (3), 375-394. doi:10.1177/017084069301400303

Drucker, P. (1968). *Epoca discontinuității: linii directoare pentru societatea noastră în schimbare.* New York, NY: Harper & Row.

Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Învățare organizațională: Dezbateri despre trecut, prezent și viitor. *Journal of Management Studies, 37* (6), 783-796. doi:10.1111/1467- 6486.00203

Ghoshal, S. (2005). Teoriile proaste de management distrug bunele practici de management. *Academy of Management Learning & Education, 4* (1), 75-91. doi:10.5465/AMLE.2005.16132558

Grant, RM (1996). Spre o teorie bazată pe cunoaștere a firmei. *Strategic Management Journal*, *17*, 109-122.

Guillen, M. (2006). *Etica en las organizations. Construyendo confianza.* Madrid, Spania: Prentice Hall (Pearson).

Kim, DH (1993). Legătura dintre învățarea individuală și cea organizațională. *Sloan Management Review, 34* (1), 37-50.

Liebeskind, JP (1996). Cunoașterea, strategia și teoria firmei. *Jurnalul de management strategic* , *17* , 93-107.

Macaulay, M., & Lawton, A. (2006). De la virtute la competență: Schimbarea principiilor serviciului public. *Public Administration Review,* (septembrie -octombrie): 702-710. doi:10.1111/j.1540- 6210.2006.00635.x

Malhotra, Y. (1996). *Învățare organizațională și organizații de învățare: o prezentare generală* [document WWW]. Preluat la 1 mai 2011, de la http:// www.brint.com/papers/orglrng.htm

McGill, ME, Slocum, JW, & Lei, D. (1992). Practici de management în organizațiile de învățare. *Dinamica organizațională, 21* (vara), 5-17. doi:10.1016/0090-2616(92)90082-X

McHugh, D., Groves, D. și Alker, A. (1998). Învățarea îmbătrânirii omului : Ce învățăm de la o organizație de învățare? *The Learning Organization, 5* (5), 209-220. doi:10.1108/09696479810238215 Naquin, SS și Elwood, FH (2003). Redefinirea leadership-ului de stat și dezvoltarea managementului: un proces

de dezvoltare bazată pe competențe. *Managementul Personalului Public, 32* (1), 23-46.

Nicolini, D., & Meznar, MB (1995). Construcția socială a învățării organizaționale : concepte și aspecte practice în domeniu. *Human Relations, 48(7),* 727-746. doi:10.1177/001872679504800701

Nonaka, I. (1991). Compania care creează cunoștințe . *Harvard Business Review, 69(6),* 96-104.

Nonaka, I. (1994). O teorie dinamică a - cunoașterii organizaționale. *Organization Science, 5* (1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14

O'Keeffe, T. (2002). Învățare organizațională : O nouă perspectivă. *Journal of European Industrial Training, 26* (2), 130-141. doi:10.1108/03090590210422012

Oakley, J. și Dean, C. (2001). *Etica virtuții și roluri profesionale.* Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511487118

Pedler, M., Burgogyne, J., & Boydell, T (1997). *Compania de învățare: O strategie pentru dezvoltare durabilă* (ed. a 2-a). Londra, Marea Britanie: McGraw-Hill.

Senge, PM (1990). *A cincea disciplină* . Londra, Marea Britanie: Century Business.

Serenko, A., Bontis, N. și Hardie, T. (2007). Dimensiunea organizațională și fluxul de cunoștințe: o legătură teoretică propusă. *Journal of Intellectual Capital, 8* (4), 610-627. doi:10.1108/14691930710830783

Simmonds, PG, Dawley, DD, Ritchie, WJ și Anthony, WP (2001). O examinare exploratorie a transferului de cunoștințe a conceptelor de management strategic din mediul academic la managerii practicanți. *Journal of Managerial Issues , 13* (3), 360-375.

Solomon, RC (1992). *Etică și excelență: Cooperare și integritate în afaceri.* New York, NY: Oxford University Press.

Solomon, RC (2004). Aristotel, etică și - organizații de afaceri. *Studii de organizare, 25* (6), 1021-1043. doi:10.1177/0170840604042409

Toffier, A. (1990). *Powershift: Cunoaștere, bogăție și violență la marginea secolului XXI.* New York, NY: Bantam Books.

Wang, CL și Ahmed, PK (2003). Învățare - organizațională: o revizuire critică. *Organizația de învățare, 10(1),* 8-17. doi:10.1108/09696470310457469

Weick, KE (1991). Calitatea netradițională a învățării organizaționale. *Organization Science, 2* (1), 116-124. doi:10.1287/orsc.2.1.116

Zamagni, S. (2010). *Discurs la Simpozionul I Societate, Economie și Valori,* IESE Business School, Barcelona, Spania.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Etica în afaceri: formă de etică aplicată mediului de afaceri.

Organizații care învață: organizație care facilitează învățarea membrilor săi și, prin - urmare, se transformă continuu.

Învățare organizațională: domeniu de cunoaștere care studiază modele și teorii în legătură cu modul în care o organizație învață și se adaptează.

NOTĂ DE FINALĂ

[1] Extras din discursul ținut de Stefano Zamagni la I Simpozion „Societate, economie și valori" ținut în campusul IESE și organizat de Universitatea din Navarra. Preluat din: Lucas, A., 2010: „Humanismo y reciprocidad: El regreso al mundo vital", *Aceprensa,* 26 mai 2010.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editată de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp. 66-78, copyright 2012 de Information Science Reference (an imprint of IGI Global).

Capitolul 69
Importanța contractelor psihologice în managementul resurselor umane în cadrul noii economii globale

Inocencia M. Martfnez-Leon
Universitatea Tehnică din Cartagena, Spania

ABSTRACT

Resursele umane sunt considerate cea mai valoroasă resursă a companiei. Din acest motiv, organizațiile au nevoie de un management al resurselor umane (HRM) care să ofere forța de muncă adecvată în noua economie globală. Contractul psihologic include acorduri solide între companie și angajații săi, dincolo de contractul scris, specificând contribuțiile, așteptările, convingerile, promisiunile și obligațiile acestora între ambele părți. Gestionarea acestora necesită definirea conceptului de contract psihologic, analiza principalelor caracteristici și conținuturi ale acestuia; și identificarea etapelor sale de dezvoltare. Managementul Electronic al Resurselor Umane (e-HRM) introduce o modalitate de implementare a strategiilor HRM prin instrumente bazate pe web, îmbunătățind managementul psihologic al contractelor. Faza de informare, Intranetul și poșta electronică internă au un rol important în etapa de socializare. Consolidarea contractului psihologic (faza de întreținere) este favorizată de Intranet, business-to-employees, poșta electronică internă, baze de date, videoconferință și groupware. În cele din urmă, în faza de încălcare, intranetul, poșta electronică, baza de date, videoconferința și programul de grup sunt importante E-HRM.

1. INTRODUCERE

În economia globală, resursele umane sunt considerate a fi cel mai important activ al unei organizații, dar foarte puține organizații sunt

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch069

capabile
pentru a-și valorifica pe deplin potențialul. Resursele umane sunt, de asemenea, considerate cea mai importantă componentă a avantajului competitiv al unei corporații pe piețele globale. Întrucât resursele umane sunt considerate cea mai valoroasă resursă a companiei, este necesară îmbunătățirea managementului acestora.

Managementul Resurselor Umane (HRM) se referă la toate activitățile dedicate pe care o organizație le folosește pentru a afecta comportamentele tuturor oamenilor care lucrează pentru ea (Jackson & Schuler, 2003). MRU este

definită ca „politicile, practicile și sistemele care influențează comportamentul, atitudinile și performanța angajaților” (De Cieri și Kramar, 2005). În mod ideal, acestea cuprind „activități întreprinse pentru a atrage, dezvolta și menține o forță de muncă eficientă în cadrul unei organizații” (Daft 2000), care asigură funcționarea eficientă și supraviețuirea organizației și a membrilor săi. Organizațiile trebuie să angajeze numărul potrivit de oameni, cu calificările potrivite, pentru locurile de muncă potrivite, în locațiile potrivite. Așteptările managerilor de linie sunt să atragă și să rețină angajați excelenți din forța de muncă. Impactul politicilor și practicilor MRU asupra performanței firmei este larg acceptat și a devenit un subiect important în domeniile MRU, relații industriale și psihologie industrială și organizațională (Kleiner, 1990; Boudreau, 1991; Jones & Wright, 1992). Din aceste motive, organizațiile încearcă să-și optimizeze HRM.

2. SCOP PRINCIPAL

Relația de muncă clasică, deschisă atât în ceea ce privește conținutul sarcinii, cât și durata acesteia, lega ratele stabile de remunerare de locurile de muncă pe durată nedeterminată. Angajatorii ofereau securitatea locului de muncă și oportunități de carieră internă cu un risc redus de expunere angajaților lor (Kluytmans și Ott, 1999; Rousseau & Schalk, 2000), deoarece lucrătorii nu părăseau și cu siguranță nu concurentului (Kluytmans și Ott, 1999). Angajații au fost ascultători și disciplinați atunci când își îndeplineau funcția și la solicitarea realocării; și a oferit performanță maximă la funcția prezentă (Kluytmans y Ott, 1999).

În schimb, angajații se așteptau la recompensa loialității prin continuarea relațiilor de muncă și securitatea locului de muncă (Hiltrop, 1995; Kluytmans și Ott, 1999), indiferent de - circumstanțele economice; controlul carierei de către angajator (Kluytmans și Ott, 1999) și plata unui salariu garantat (Garud & Shapira, 1997; Rousseau și Shperling, 2003).

În noua economie globală, creșterea - concurenței internaționale, dereglementarea și globalizarea piețelor au cerut o mai mare flexibilitate și productivitate a organizațiilor. Firmele au făcut ca structura organizatorică să se schimbe dintr-o formă ierarhică într-o formă plată, însoțită de reducerea rapidă a forței de muncă de bază permanente, completată de un grup mai mare de angajați temporari și angajați contingenți, care a devenit o practică comună de angajare a personalului în organizațiile moderne de astăzi (Byrne, 1993; Allred *et al.*, 1996; Nicholson, 1996). Prin urmare, au apărut noi forme de contract de muncă, precum contractele pe durată determinată, contractele temporare etc (contract atipic). Sunt mai multe contracte pe termen scurt și oferă mai puține activități de dezvoltare a carierei (Pieters, 2009). Companiile introduc noi strategii, metode și tehnici pentru a atrage și reține muncitori talentați (Hiltrop, 1995, 1999; Ermel și Bohl, 1997; Rousseau și Shperling, 2003). Companiile mari aveau un grup central de angajați profesioniști care erau de încredere, care lucrau din greu și care sacrificau prezentul pentru viitor (Hiltrop, 1995).

Pentru *organizație,* noile forme contractuale oferă o mai mare flexibilitate și o bună parte de aplicabilitate (Marsden, 2004; Silla *și colab.,* 2005). În locul căilor de carieră și al siguranței locului de muncă, se instituie un nou tip de securitate, numită „securitate angajabilității” (Hiltrop, 1995; Schein, 1996). Aceasta este promisiunea că abilitățile angajatului vor fi îmbunătățite , iar accesul la alte sarcini și sarcini va fi facilitat. Mai mult, se aplică un nou sistem de salarizare, bazat pe benzi de flexibilitate pentru a încuraja membrii să dezvolte noi competențe (Hiltrop, 1995; Kinnie *et al.,* 1999; Silla *et al.,* 2005).

Pe de altă parte, noile forme contractuale îi determină *pe angajați* să-și extindă abilitățile,

prin programe de învățare și formare organizațională, și să identifice dezvoltarea unor abilități suplimentare ca o condiție prealabilă pentru avansare (Schuler și Jackson, 1987). Lucrătorii primesc salarii mai mari legate de performanță și abilități, recompense legate de performanță, absorbția riscurilor și expunerea la volatilitatea pieței (Rousseau și Shperling, 2003; Silla *et al.,* 2005). Prin urmare, ei își asumă mai multe responsabilități și își asumă riscuri (Schuler și Jackson, 1987). De asemenea, lucrătorii pot gestiona resursele intangibile ale organizației (cunoștințe, cultură și reputația afacerii etc.).

Această schimbare importantă în relația de muncă a generat o schimbare radicală în relația stabilită între angajator și angajat, care trebuie gestionată adecvat. Organizațiile de astăzi trebuie, printre alte acțiuni, (a) să ajungă la acorduri solide cu angajații lor , dincolo de contractul scris, specificând contribuțiile și stimulentele pe care fiecare parte le va primi de la cealaltă; (b) luarea în considerare atentă a așteptărilor pentru a depăși ambiguitatea cu angajații lor (Sims, 1994); și (c) examinarea și explorarea relațiilor de muncă în schimbare . Această nouă abordare afectează angajații, deoarece noul contract psihologic presupune că angajații nu sunt automat loiali companiei lor în ansamblu, ci că, în calitate de profesioniști, vor fi mișcați de un nou tip de loialitate față de propriile discipline și abilități. De asemenea, presupune că oamenilor le va păsa mai mult de propria lor dezvoltare și că abilitățile lor sunt foarte transferabile între companii și industrii (Hiltrop, 1995).

Din aceste motive, contractul psihologic a căpătat o mare importanță în zilele noastre. Este necesar să se definească conceptul de contract psihologic, să se analizeze principalele sale caracteristici, conținuturi, tipologii; și să identifice etapele sale de dezvoltare.

Managementul electronic al resurselor umane (e-HRM) are un impact atât negativ, cât și pozitiv asupra relației de muncă. Pe de o parte, anumite locuri de muncă devin învechite și se creează noi oportunități de muncă. Instrumentele IT îmbunătățesc managementul informațiilor, schimbul de informații și cunoștințe, comunicarea și coordonarea între diferiți membri ai organizației. Astfel, aceste instrumente facilitează HRM, memoria organizațională, managementul afacerilor și capacitatea corporațiilor de a concura în economia globală. Aceste utilitati au unele efecte importante in managementul psihologic al contractelor.

Întrucât în literatura de specialitate a fost raportată o importanță puternică a contractului psihologic, scopul acestui studiu este de a examina rolul contractului psihologic în MRU propriu-zisă și de a identifica rolul facilitator al e-MRU asupra managementului său adecvat. Acest capitol a fost împărțit în patru părți. Prima parte tratează termenul de contract psihologic, analizând diferitele sale subiecte, conceptualizări, conținuturi și tipologii. În continuare, se examinează starea contractului psihologic, luând în considerare trei faze diferite. În al treilea rând, e-HRM și influența lor pozitivă asupra contractului psihologic sunt studiate. Ca o concluzie, secțiunea 5 prezintă o discuție asupra rezultatelor studiului și sugerează domenii în care studiile suplimentare ar fi fructuoase.

3. DEZVOLTARE: CONTRACTUL PSIHOLOGIC

În realitate, un contract scris care este convenit în mod explicit între angajat și angajator poate să nu existe. Când un lucrător este întrebat „Este aceasta (sarcină, obligație sau beneficiu) specificată în contractul dumneavoastră? Răspunsul este mai des că nu este. Această situație sugerează că angajații rareori au cunoștințe detaliate despre ceea ce este inclus în contractul lor de muncă sau nu își amintesc ce sa convenit la începutul angajării. În 2000, Cooke *et al.* Acordurile demonstrate de muncă și de

angajare sunt adesea încheiate pe o bază *ad-hoc* și continuă între angajator și angajat, atunci când devine necesar.

În aceste condiții, a apărut un nou concept: „contractul psihologic", care se referă la relația dintre angajat și angajator în ceea ce privește așteptările nescrise (Rousseau, 1989), convingerile, obligațiile, promisiunile și percepțiile percepute care există, acestea nu se află într-un contract formal scris, ci în așteptări implicite, adesea discutate și discutate ascuns de Francisc, G"G'Annunzio, rar 2005), care determină raportul de muncă. Acest termen conceptual larg este folosit din ce în ce mai mult ca un cadru pentru studierea relației de muncă. Acest concept are, de asemenea, diverse semnificații și interpretări între diferitele subiecte și circumscripții. Este important, așadar, să menționăm că modelul conceptual al contractului psihologic care reiese din analiza literaturii de specialitate ne impune să analizăm subiectele sale, principalele caracteristici, conținutul, starea și influența instrumentelor e-HRM asupra acestuia.

3.1. Contractul scris și contractul psihologic: Principalele diferențe

Relația de muncă și capital include relația contractuală scrisă și relația contractuală psihologică nescrisă. Treptat, contractul psihologic devine conținutul central al MRU (Guest, 2004), în detrimentul contractului scris. Contractul psihologic subliniază faptul că, în afară de conținuturile formale reglementate de contractul scris, există seturi ascunse, nescrise și în mare măsură nespuse de așteptări congruente (Herath și Kishore, 2007), convingeri, percepții, promisiuni și obligații în relația reciprocă dintre organizație și angajați, care (a) mediază între agentul contractual angajat și organizație pentru a satisface cerințele nescrise între angajat și organizație. (Bathmaker, 1999) și (b) constituie factorii importanți pentru a decide atitudinile și comportamentele angajaților (Rousseau, 1995).

Contractul scris este înțeles în general și include, de obicei, patru factori cheie: timpul de lucru necesar și cunoștințele disponibile, abilitățile și abilitățile psihosociale și o afacere salarială-efort (Huiskamp, 1995). Cu toate acestea, contractul psihologic umple golurile perceptuale din relația de muncă și modelează comportamentul zilnic al angajaților în moduri care nu pot fi neapărat deslușite dintr-un contract scris (O'Donnell și Shields, 2002). Prin urmare, angajații își cântăresc obligațiile, așteptările și normele față de organizație față de obligațiile, așteptările și normele organizației față de ei, deoarece nu sunt creați doar printr-un acord explicit și își ajustează comportamentul pe baza rezultatelor critice. Deși contractul psihologic - este un contract nescris, acesta are, de asemenea, un rol central în comportamentul de muncă prin specificarea mai bună a dinamicii relației de muncă și poate fi un determinant puternic al comportamentului și atitudinilor la locul de muncă (van de Ven, 2004).

În acest sens, Ring și Van de Ven (1994) au văzut acest „contract informal și psihologic care compensează sau înlocuiește din ce în ce mai mult garanțiile contractuale formale ca dependență de încrederea între părți care crește în timp".

3.2. Dezvoltarea Conceptului de Contract psihologic

A fost publicată o cantitate considerabilă de definiții privind contractul psihologic. Dezvoltarea acestui concept poate fi împărțită în două părți. Prima parte tratează lucrările teoreticienilor timpurii din 1930 până în 1980, care este cunoscută ca așa-numita „abordare clasică" a contractului psihologic. A doua parte tratează „abordarea modernă" a contractului psihologic și începe cu publicarea lucrării lui Rousseau în 1989.

Abordarea *clasică,* fără îndoială, ideea de contract psihologic a apărut în Bernard (1938),

continuând cu lucrarea seminală a lui Argyris (1960), Levinson et al. (1962) și Schein (1965) (Robinson, 1996; Morrison și Robinson, 1997; Zhao *și colab.,* 2007).

Bernard (1938) a relevat relațiile psihologice dintre angajați și angajatori dezvoltate ca urmare a unui proces explicit de schimburi cooperative între aceștia, care acoperă așteptările implicite ale angajaților atât cu privire la recompense materiale, cât și nemateriale (March și Simon, 1958).

În legătură cu teoriile anterioare ale lui Bernard (1938) și March și Simon (1958), Argyris (1960) a definit contractul psihologic ca „așteptările angajatorului și angajatului care operează peste contractul formal de muncă". El a introdus două aspecte diferite. În primul rând, el a luat în considerare doar incitația materială sau tranzacțională și a ignorat aspectul nematerial sau relațional al stimulării (introdus de Barnard, 1938). În al doilea rând, abordarea sa a fost ceva mai apropiată de relația dintre grupurile de angajați și supervizorii acestora, mai degrabă decât de o relație bidirecțională între un angajat individual și supervizor (Taylor și Tekleab, 2004).

La scurt timp după Argyris (1960), Levinson *et al.* (1962) s-au concentrat pe relația angajat-organizație ca un proces dinamic de contractare care implică un angajat individual și o organizație.

Apoi, Schein (1965) s-a concentrat pe necesitatea de a recunoaște că conținutul contractului psihologic dintre angajat și angajator ar putea încorpora nu numai dimensiuni materiale și economice, ci și beneficii nemateriale care ar satisface ambele părți (Taylor și Tekleab, 2004).

Pe scurt, conceptul s-a concentrat pe relațiile de schimb reciproce și reciproce dintre angajat și angajator (Argyris, 1960, Schein, 1965). În acest pas, s-au făcut cercetări mai exploratorii și mai puțin empirice asupra conceptului de contract psihologic.

Începutul *Abordării moderne a contractului psihologic* a fost articolul lui Rousseau (1989) - intitulat „Contractele psihologice și implicite în organizații" (Rousseau, 1989). Rousseau (1989) a definit acest termen ca fiind „convingerea unui individ în obligațiile reciproce pe care le au o persoană și o altă parte, cum ar fi un angajator", (fie o firmă, fie o altă persoană). Această credință este prezisă în percepția că a fost făcută o promisiune (de exemplu, de angajare sau oportunități de carieră) și o considerație oferită în schimbul acesteia (de exemplu, acceptarea unei poziții de muncă, pentru stabilirea unor obligații reciproce de alte părți). propunerea a introdus modelul cognitiv-perceptual sau mental al individului în contractul psihologic, descriindu-l ca proces cognitiv-perceptual sau model mental (Rousseau & McLean Parks, 1993; Rousseau, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1998; Rousseau și Schalk, modelul psihic existent la contractul psihic.2000). la nivel individual, mai degrabă decât un model de schimb care încorporează diferite părți.

Pe lângă contribuția semnificativă a lui Rousseau și a colegilor ei, unii critici au contestat cadrul cognitiv-perceptual al contractului psihologic al modelului mental al unui individ de relație cu organizația sa și l-au văzut ca o abordare mai restrânsă a contractului psihologic care se concentrează doar pe un angajat individual, dar nu acoperă partea organizațională (Morrison & Robinson, 1997; Kessler, 2000).

Cu toate acestea, unii cercetători au subliniat necesitatea includerii ambelor părți în contractul psihologic (angajator și angajat) (Tekleab & Taylor , 2003; Guest 2004). Mai mult, mulți autori sunt de acord că contractul psihologic se bazează pe așteptări (Argyris, 1960), pe promisiuni percepute (Conway & Briner, 2005), pe convingeri (Morrison & Robinson, 1997) sau pe obligații (Rousseau, 1990).

În ciuda acestor idei, oamenii de știință au ajuns la un consens cu privire la natura contractului psihologic.

Abordarea modernă a contractului psihologic

este dominată de studii mai empirice și studii mai puțin exploratorii.

3.3. Obiectul contractului psihologic

În mod tradițional, contractul psihologic este deținut numai de angajați (Shore & Tetrick, 1994; Mor rison & Robinson, 1997). Cu toate acestea, includerea perspectivei angajatorului este deja o realitate. În acest sens, Guest (1998) susține că neglijarea perspectivei angajatorului poate fi o denaturare a miezului contractului psihologic și a obligațiilor reciproce dintre două părți. În acest studiu, relația de muncă este considerată ca un proces de schimb între două părți. Din ambele motive, angajatul și angajatorul ar trebui să fie considerați *subiecți* ai contractului psihologic.

De obicei, „organizațiile devin părți la contractele psihologice ca directori care își exprimă direct propriile condiții sau prin agenți care le reprezintă" (Rousseau, 1995). Cu toate acestea, ei nu pot „simți" un contract psihologic cu angajații și să răspundă în consecință (Rousseau, 1989). După cum recunosc Rousseau (1995) și Morrison și Robinson (1997), organizația este alcătuită din mai mulți agenți cu care se încheie contractul psihologic, dar autorii nu îi consideră ca reprezentanți ai organizației, deoarece pot exista diferențe în ceea ce oferă sau așteaptă fiecare agent. Într-adevăr, individul poate avea contracte psihologice concomitente: unul care este „personal" cu un agent organizațional și unul care este „impersonal" cu organizația . Acțiunile discreționare ale agenților organizaționali sunt privite ca acțiuni de organizare de către lucrători (Rousseau, 1989) și pot contribui la percepția angajaților cu privire la corectitudinea procesuală (Moorman *et al.*, 1998).

Prin urmare, ne-am propus să examinăm caracteristicile , conținutul și starea contractului psihologic din perspectiva angajatorului și a angajatului.

3.4. Principalele caracteristici ale contractului psihologic

Contractul psihologic este *contractul implicit nescris* (Argyris, 1960; Schein, 1965; Rous seau, 1989). Conținutul acestuia se extinde dincolo de contractul scris și determină relația bilaterală și reciprocă ca un factor crucial în înțelegerea comportamentului atât al angajatului, cât și al angajatorului în contractul psihologic la locul de muncă (March și Simon, 1958; Schein, 1965). Se formează în mintea ambelor părți, iar conținutul său este foarte *personal* pentru acestea. În consecință, crearea unui contract psihologic poate rezulta din mijloace implicite care se bazează pe interpretarea de către un individ a acțiunilor și evenimentelor din cadrul unei organizații (Coyle-Shapiro și Kessler, 2000).

Dezvoltarea corectă a contractului psihologic necesită un *proces social* (Herriot și Pemberton, 1997), deoarece relația de muncă se bazează pe schimbul social [1] . Contractul psihologic include un schimb de termeni și condiții ale acordului, *reciproc* (Rousseau, 1989; Morrison y Robinson, 1997; Tabernero *și colab.,* 2005) și *echilibru* între ambele părți. În consecință, conține un acord de schimb reciproc și trebuie să fie bine echilibrat, pentru a supraviețui în acel moment.

Contractul psihologic este astfel *subiectiv* (Schein, 1965; Robinson și Rousseau, 1994; Rousseau, 1995), deoarece conținutul său este deschis interpretării . Ea cuprinde convingeri subiective referitoare la un acord de schimb între un individ și, în organizații, de obicei firma angajatoare și agenții săi (Rousseau, 1995). Angajații și agenții organizaționali pot avea opinii diferite asupra conținutului contractului psihologic și asupra gradului în care fiecare parte și-a îndeplinit obligațiile reciproce de schimb (Coyle-Shapiro și Kessler, 2000). Contractul psihologic este, în consecință, deschis neînțelegerilor (Schein, 1965; Robinson și Rousseau, 1994).

Toate caracteristicile anterioare care justifică

fiecare subiect posedă un contract psihologic unic bazat pe propria înțelegere a obligațiilor reciproce în relația de muncă dintre angajat și angajator (Turnley și Feldman, 1999). Drept urmare, contractul psihologic poate ajunge la un număr nelimitat de formate.

Astfel, contractul psihologic este *dinamic* (Rousseau, 1989; Thomas și Anderson, 1998; Reyes și Martinez, 2007), ceea ce înseamnă că se modifică în timp în timpul relației de muncă - (Anderson și Shalk, 1998), la fel ca și organizația și individul. Contractul psihologic se dezvoltă într-un mediu dinamic în care individul interacționează adesea cu mai mulți agenți organizaționali care pot trimite fiecare o varietate de mesaje, atât verbale, cât și non-verbale (Shore și Tetrick, 1994). Organizațiile operează într-un mediu similar, schimbându-și baza organizațională (structura, strategia și cultura), nevoile și obiectivele lor. Ulterior, ambele motive justifică schimbarea relațiilor dintre părțile constitutive sau configurate.

În plus, contractul psihologic este el însuși un concept *flexibil* și încă în evoluție (Guest, 2004), solicitându-i să fie supus unei revizuiri continue.

Un contract psihologic trebuie să fie constant *renegociat și reevaluat* (Rousseau & Parks, 1993; Conway & Briner, 2005), pentru a fi capabil să se adapteze la condițiile în schimbare. Acesta este un fapt care îl diferențiază de contractele formale. Prin urmare, natura conținutului perceput s-ar putea schimba.

În sfârșit, contractul psihologic este *obligatoriu* , deoarece așteptările privind obligațiile percepute trebuie îndeplinite pentru a preveni o încălcare a contractului psihologic care ar putea avea consecințe negative.

3.5. Conținutul de Contract psihologic

Conținutul contractului psihologic include diferite combinații de termeni precum percepții, așteptări, convingeri, promisiuni și obligații (Kotter, 1973; Schein, 1978; Rousseau, 1989; Herriot și Pemberton, 1995). Schein (1965) a subliniat necesitatea de a recunoaște că conținutul contractului psihologic dintre angajat și angajator ar putea încorpora nu numai dimensiuni materiale și economice, ci și beneficii nemateriale care să satisfacă ambele părți (Taylor și Tekleab, 2004). Acest conținut poate fi analizat din perspectiva lucrătorului și a angajatorului.

Contractul psihologic este *percepția* ambelor părți asupra relației lor și asupra lucrurilor pe care le oferă reciproc în această relație (Herriot și Pemberton, 1995). Mai târziu, Herriot și - Pemberton (1997) definesc acest termen ca fiind „percepția *ambelor* părți în relația de muncă, organizație și individ, a promisiunilor și obligațiilor reciproce implicate în relația respectivă ”. Adaptând ușor o definiție anterioară a lui Herriot și Pemberton (1997), Guest și Conway (2002) definesc contractul psihologic ca fiind „percepțiile *ambelor* părți în relația de muncă, organizațională și individuală, a obligațiilor reciproce implicate în relația respectivă”.

Levinson *et al.* (1962) dezvoltă contractul psihologic ca „o serie de *așteptări reciproce* de care părțile din relație nu sunt ele însele puțin conștiente, dar care totuși guvernează relația lor una cu cealaltă”. Pe baza acestei lucrări, McLean Parks *et al.* (1998) afirmă că un contract psihologic este ansamblul idiosincratic de *așteptări reciproce* deținute de angajați cu privire la obligațiile lor (de exemplu, ceea ce vor face pentru angajator) și drepturile lor (adică, ceea ce se așteaptă să primească în schimb).

Rousseau (1989) definește contractul psihologic ca fiind „ *convingerile unui individ* cu privire la termenii condițiilor unui acord de schimb reciproc între persoana focală și o altă parte”. Această definiție este aparent concentrată exclusiv pe perspectiva angajatului. Cu toate acestea, cercetătorii tind să minimizeze aspectul reciprocității și să introducă perspectiva angajatorului (agent organizațional).

Turnley *și colab.* (2003) au afirmat că „contractele specifice, psihologice, sunt compuse din *obligațiile* pe care angajații consideră că organizația lor le datorează și *obligațiile pe care* angajații cred că le datorează organizației lor în schimb".

Bazându-se pe aceste lucrări anterioare și - fundalul conceptual, conținutul contractului psihologic include percepții, așteptări, convingeri, promisiuni și obligații (Anderson și Schalk, 1998). Miezul acesteia se referă la schimbul de promisiuni și angajamente (Guest & Conway, 2002) și obligații și așteptări reciproce.

După această scurtă analiză, putem rezuma că contractul psihologic constă dintr-un ansamblu de percepții, așteptări, convingeri și obligații, bazate pe promisiuni explicite sau implicite schimbate, care ar trebui să acopere punctele de vedere ale ambelor părți (angajator și angajat) la raportul de muncă. Contractul psihologic există doar în contextul unei relații de schimb, reciprocitatea este o trăsătură de bază a acestuia. În plus, contractul psihologic este implicit și subiectiv deoarece conținutul său este deschis interpretării. Este „obligatoriu" deoarece conținutul său trebuie îndeplinit pentru a evita „încălcarea contractului". În plus, contractul psihologic este dinamic datorită mecanismelor de negociere și negociere reciprocă (Conway & Briner, 2005). În fine, - contractul psihologic este de natură foarte personală, idiosincratică și autoconstruită (Rousseau, 1989) și, în consecință, contractul psihologic al fiecărui individ este unic și poate ajunge la un număr nelimitat de formate.

Conținutul contractului psihologic se - adaptează și se schimbă odată cu dezvoltarea organizației în diferite perioade și extinderea percepției angajaților asupra contractului psihologic.

3.5.1. Conținutul principal al contractului psihologic

Conținutul contractului psihologic include termeni sau „clauze" percepute ale raportului de muncă. Cu toate acestea, ambii subiecți nu au în prezent un consens asupra a ceea ce conțin contractele psihologice sau ce este contractul psihologic sau ce cuprinde acesta de fapt. Prin urmare, Anderson și Schalk (1998) au susținut că majoritatea angajaților sunt capabili să descrie conținutul contractului lor și fiecare lucrător are unul. Dimpotrivă, angajatorul are un contract psihologic general cu toți angajații de același nivel profesional, cu anumite specificații pentru fiecare lucrător.

Contractul psihologic a variat în ultimii ani datorită schimbărilor economice, sociale și existente în afaceri, precum și flexibilității organizaționale necesare în ceea ce privește relațiile temporale, reducerea personalului sau - munca cu fracțiune de normă, impuse de criza financiară actuală (Kluytmans și Ott, 1999). În mod tradițional, loialitatea, angajamentul și încrederea angajaților sunt răsplătite cu securitatea locului de muncă, promovare, formare și dezvoltare profesională și protecție împotriva oricăror probleme. În prezent, angajatorii solicită lucrători cu angajament ridicat față de obiectivele de afaceri, responsabilitate comună pentru succes, performanță de calitate, flexibilitate, judecată, abilități strategice și îmbunătățire continuă. Angajatorul oferă, la rândul său, angajabilitate, capacitate de învățare, flexibilitate, o compensație bazată pe performanță, o mai mare participare și implicare, o toleranță largă la schimbare (muncă provocatoare) și un loc de muncă, dar nu o carieră profesională (Csoka, 1995; Silla *et al.*, 2005).

Multe lucrări anterioare indică un conținut și dimensiuni distincte ale contractului psihologic al angajatului și al angajatorului (Rousseau, 1990; Herriot *și colab.,* 1997; Hutton și Cummins, 1997; Guest și Conway, 1999, 2002; De Vos *și colab.*, 2003; Jannsens *și colab.;* Cable, 2020030; 202030). O investigație preliminară aprofundată a cercetărilor existente, cele mai importante - obligații psihologice ale angajatului și

angajatorului sunt incluse în Tabelul 1.

Pentru obligațiile angajaților, Tabelul 2 prezintă mai multe variabile ale conținutului contractului psihologic, bazate pe munca anterioară. Acestea sunt legate de termenul principal al contractului, loialitate, flexibilitate , alți factori ai angajaților și suport organizațional.

Pentru obligațiile angajatorului, Tabelul 3 prezintă diferitele variabile ale conținutului contractului psihologic. Acestea ar trebui grupate în recompense extrinseci și intrinseci, obligații ale angajatorului față de angajat, aranjament și obligații ale angajatului.

Caracterul eterogen al obligațiilor angajatului și al angajatorului merită o mențiune specifică. Contractul psihologic diferă într-o serie de factori, inclusiv nivelul de angajare și cultura personală a ambelor părți. Din acest motiv, cercetarea de față contribuie la îmbunătățirea acestei situații, expunând lista psiho-

Tabelul 1. Rezumat! a obligaţiilor psihologice ale angajatului şi angajatorului

OBLIGAȚII ANGAJATELOR		OBLIGAȚII ANGAJATORULUI	
Loialitate	Legătura socio-emoțională percepută a unui angajat și atașamentul față de organizația angajatoare (de exemplu, nu acceptă fiecare ofertă de muncă care vine, lucrează pentru organizație cel puțin câțiva ani).	Oferirea de posibilități de dezvoltare și/sau promovare în cadrul organizației (cum ar fi posibilități de dezvoltare, șanse de promovare).	Dezvoltarea carierei
Flexibilitate	Dorința de a fi flexibil în îndeplinirea muncii care trebuie făcută (de exemplu, orele suplimentare, luarea de muncă acasă).	Oferirea de conținut provocator și interesant al postului (cum ar fi munca în care angajații își pot folosi capacitățile, sarcini provocatoare)	Conținutul postului
Conduita etică	Disponibilitatea de a se comporta etic față de organizație (de exemplu, nu face publice informațiile confidențiale, gestionează cu onestitate resursele și bugetele).	Oferirea de respect și înțelegere pentru situația personală a angajatului (de exemplu, flexibilitate în programul de lucru, înțelegerea circumstanțelor personale).	Echilibru muncă-viață privată
Onestitate	Convingerea că partenerul își ține cuvântul, își îndeplinește obligațiile promise și este sincer.	Oferirea de compensații adecvate (cum ar fi remunerație - proporțională cu munca, condiții de angajare care au consecințe fiscale favorabile).	Compensație financiară
Corectitudine	Percepția de către individ că o anumită activitate la care participă este condusă corect de către organizație.	Organizația se caracterizează prin niveluri înalte de justiție distributivă, procedurală și interacțională.	Corectitudine
Încredere	Așteptarea reciprocă că cealaltă parte nu se va comporta oportunist în tranzacțiile viitoare ale relației de muncă.		Încredere
Disponibilitate	Dorința de a-și menține statutul de disponibilitate la un nivel acceptabil (de exemplu, cursuri de formare care devin disponibile, ținerea pasului cu literatura comercială).	activități sistematice pentru a dezvolta și îmbunătăți abilitățile, cunoștințele și comportamentele angajaților pentru a le permite acestora să îndeplinească sarcini legate de locul de muncă, să îndeplinească sarcini specifice și să îndeplinească cerințele de calitate ale resurselor umane pentru viitor	Antrenamentul
Capacitatea de angajare	Dezvoltarea abilităților profesionale în general (cum ar fi, de exemplu, - competența lingvistică), dar și dobândirea de abilități interpersonale, cum ar fi învățarea de a face față schimbării.	Oferirea unui mediu de lucru plăcut și cooperant (cum ar fi o bună comunicare între colegi, o bună cooperare în cadrul grupului).	Mediul social
Implicarea la locul de muncă	Măsura în care oamenii sunt atașați psihologic de locurile lor de muncă și gradul de importanță pe care munca îl are în viața lor.	Percepția că locul de muncă este mai mult sau mai puțin sigur, indiferent dacă există sau nu dovezi obiective care să susțină acest lucru	Securitatea locului de muncă
Satisfacția muncii	Sentimentele afective față de job. Măsura în care angajații se bucură de eforturile lor la locul de muncă.	Convingerea că alți oameni sunt în general bine înțeleși și capabili de interacțiuni pozitive.	umanitate
Comportamentul rolului suplimentar	Acțiunile discreționare ale lucrătorilor care depășesc așteptările rolului lor existente și nu sunt mandatate de organizație.	Percepțiile despre justiție și egalitate de către indivizii dintr-o organizație.	Justiție organizațională
Congru personal ence	Procesul de creare a unui echilibru între machiajul cultural autentic și organizație.	Consecvența între valorile și acțiunile organizaționale.	Consistență percepută

Table 2. Employee obligations in the psychological contract

	Rousseau (1990)	Herriot, Manning și Kidd (1997)	Hutton și Cummins (1997)	Oaspete și Conway (1999)	De Vos, Buyens și Schalk (2003)	Jaimenes, Seis și Van den Brande (2003)	Cablu (2008)
Obligațiile angajaților							
TERMENUL PRINCIPAL AL CONTRACTULUI		Lucru	Obținerea locului de muncă Făcut				
				Livrarea Afacere			Intenția de a renunța
Obligațiile angajaților pentru organizare							
LOIALITATE	Loialitate						
FLEXIBILITATE		Flexibilitate		Flexibilitate	Flexibilitate		
	Este dispus să accepte transferuri		Navă flexibilă Citizen			Atitudine deschisă	
FAC. ALȚI ANGAJAT TORS		Onestitate		Corectitudine Încredere	Comportamentul etic		
					Capacitatea de angajare		
	Comportamente de rol suplimentar				Comportamente suplimentare de rol		
						Respect pentru Autoritate	
		Prezentare de sine					
	Proprietate						
	Peste orar Sedere minima	Ore etichetate					
						Investiție personală	Implicarea în muncă
							Implicarea la locul de muncă
							Satisfacția muncii
SPRIJIN ORGANIZAȚIONAL							Suport organizațional perceput

Table 3. Employer obligations in the psychological contract

	Rousseau (1990)	**Herriot, Manning & Kidd (1997)**	**Hutton și Cummins (1997)**	**Oaspete și Conway (2002)**	**De Vos, Buyens & Schalk (2003)**	**Jannenes, Seis & Van den Braude (2003)**	**Cablu (2008)**
Obligațiile angajatorului							
EXTRINSICE ŞI ÎN RECOMPENSE TRINSIC	Dezvoltare			Oportunități de dezvoltare	Dezvoltarea carierei		Platoul Carierei
	Avansare			Promovare			
	Sprijin		Sprijin				
	Salariu mare	Plată		Plată echitabilă	Recompense financiare		
		Recunoașterea beneficiilor		Pachet de beneficii			
ANGAJATORUL OBLIGA TIONS' CĂTRE ANGAJAT				Feedback cu privire la performanță			Job - Performanța sarcinii
	Antrenamentul	Antrenamentul		Antrenamentul			
	Securitatea locului de muncă	Securitatea locului de muncă		Job rezonabil Securitate		Implicarea pe termen lung	
		Corectitudine	Respect și practică corectă	Tratament corect			
		Nevoi					
		Consulta					
		Discreție					
		umanitate				Tratament personal	
		Mediu		Mediul de lucru	Atmosfera socială		
		Justiție		Să nu facă cereri nerezonabile angajaților		Tratament egal	
					Echilibrul Muncă-Fife		
ARANJAMENT				Lucrare interesantă	Conținutul postului	Neatent în privința Aranjament	
							Persoană-Organizare Fit
OBLIGA SALARIAT TION'S							Comportamentul cetățeanului organizațional

Conținutul logic al contractului" din cele mai reprezentative cercetări, luând în considerare diferite țări.

Înțelegerea conținutului contractului psihologic este cheia pentru a înțelege factorii care stau în spatele fluctuației angajaților.

3.6. Starea contractului psihologic

Față de abordarea tradițională a lui Rousseau și colegii, Guest (1998) susține dezvoltarea unor modele teoretice și cercetări care să permită cercetătorilor să treacă dincolo de simpla descriere a conținutului contractului psihologic la o evaluare a stării acestuia, introducând în consecință conceptul de stare a contractului psihologic.

Dinamismul și flexibilitatea contractului psihologic explică existența mai multor stări ale dezvoltării acestuia. Starea contractului psihologic se referă la „dacă promisiunile și obligațiile au fost îndeplinite, dacă sunt corecte și implicațiile lor pentru încredere" (Guest & Conway, 2002). Presupune o evaluare mai amplă a raportului de muncă, modelată de conținutul contractului psihologic, dar depășind acestea.

Pentru Guest și colegi, evaluarea stării contractului psihologic ar trebui să reprezinte un salt calitativ în cercetarea asupra contractului psihologic, făcându-l mai explicativ și mai puțin descriptiv și făcând posibilă predicția diverselor variabile legate de atitudini, comportament și sănătatea angajaților (Gracia *și colab.,* 2007).

Principalele faze ale dezvoltării contractului psihologic sunt: procesul de formare a contractului psihologic, dezvoltarea sau menținerea și ruperea contractului psihologic. Este necesar un studiu mai detaliat pentru a caracteriza cu acuratețe fiecare fază.

1 st Faza: Procesul de formare a contractului psihologic

Multe dintre conținuturile contractului psihologic sunt abordate în mod explicit sau implicit în timpul fazelor de recrutare și selecție (Sutton și Griffin, 2004). Recrutarea și selecția sunt procese sociale cu calități informaționale importante atât pentru potențialii angajatori, cât și pentru angajați. Aceste etape au influență asupra dezvoltării așteptărilor adecvate și informează dezvoltarea timpurie a contractului psihologic al indivizilor cu organizația (Herriot, 1984; 1989). Angajatorii fac, de asemenea, promisiuni implicite și explicite în timpul *etapei de recrutare* care îi obligă să ofere anumite lucruri lucrătorilor lor în schimbul contribuțiilor angajaților lor la organizație. În consecință, mulți termeni ai unui contract psihologic sunt stabiliți în timpul recrutării (Rousseau & Greller, 1994; Shore & Tetrick, 1994).

În *etapa de angajare,* potențialul angajat - primește și analizează o scrisoare introductivă în care se precizează condițiile de angajare. Dacă ambele părți sunt de acord cu aspectele formale ale relației de muncă (program de lucru, salariu, tip de contract, beneficii și obligații reciproce) (Dunahee și Wangler, 1974), contractul scris este semnat și stabilit . Cu toate acestea, noii lucrători au cunoștințe limitate și incomplete în ceea ce privește aranjamentele care au fost implicate în mod voluntar. Oamenii „completează spațiile libere" pe parcurs și uneori o fac în mod inconsecvent (Rousseau, 1995). Prin urmare, în această etapă se creează și un contract psihologic, începând cu formalizarea conținutului acestuia.

Atunci când un angajat este angajat, - departamentul de resurse umane începe etapa de socializare a acestuia . Socializarea este caracterizată printr-un proces prin care noii veniți pot primi o fișă detaliată a postului și/sau un manual al angajatului. Prin urmare, angajații încep să înțeleagă, să interpreteze și să răspundă la noul lor mediu. În acest moment, majoritatea noilor veniți au doar informații limitate sau incomplete despre termenii relației lor de muncă (Rousseau, 2001) și, în consecință, despre conținutul contractului psihologic. Din acest motiv, organizația facilitează toată învățarea care

a avut loc înainte de prima zi a unei persoane la locul de muncă. Muncitorul primește instrucțiuni despre executarea corectă a postului, despre cultura și strategia organizațională. Acest lucru îi motivează pe noii veniți să interpreteze în mod activ experiențele lor inițiale ca bază pentru prezicerea evenimentelor viitoare și pentru schimbarea așteptărilor lor, făcând astfel schema contractului psihologic mai completă. Cu toate acestea, această pregătire nu este suficientă pentru a stabili conținutul definitiv al contractului psihologic. Acest lucru, la rândul său, ar trebui să-i ajute să reducă incertitudinea și să facă mai previzibile experiențele lor în noul lor mediu de lucru (Shore și Tetrick, 1994). Astfel, percepțiile promisiunilor sunt adaptate pe baza interpretărilor noilor veniți asupra experiențelor lor în mediul de lucru (Rousseau, 2001).

În timpul socializării organizaționale - contractul psihologic se dezvoltă rapid și devine mai stabil. Cercetările empirice demonstrează că noii veniți își schimbă percepțiile despre ceea ce angajatorul lor le-a promis pe baza percepțiilor lor despre stimulentele primite efectiv de angajator (De Vos și *colab.,* 2003). Ei își schimbă, de asemenea, percepțiile despre ceea ce au promis angajatorului lor, pe baza percepțiilor lor despre ceea ce au contribuit de fapt la angajatorul lor (De Vos *și colab.,* 2003). În consecință, noii veniți își folosesc experiențele și cunoștințele din mediul de lucru ca feedback despre așteptările lor inițiale și sunt flexibili în adaptarea așteptărilor inițiale pe baza acestui feedback. În aceeași linie, noii veniți își adaptează promisiunea pe baza interpretărilor lor asupra acțiunilor angajatorului în mediul de lucru (De Vos *et al.* , 2003). Concluzia principală a analizei de mai sus este că mutualitatea operează și în etapa formării contractului psihologic și că explică schimbările în percepțiile contractului psihologic ale noilor veniți (De Vos *et al.,* 2003).

Este important de menționat că în etapa de recrutare, selecție și angajare, contractul este încă o mentalitate incompletă (Topa și Palaci, 2005), pentru angajat și angajator (agent organizațional). După etapa de formare și socializare, conținutul contractului psihologic al lucrătorului se modifică pentru a introduce feedback-ul acestuia (Thomas și Anderson, 1998; Topa *și colab.,* 2002) precum și al angajatorului. Această adaptare este rezultatul ajustării treptate și al reciprocității, ceea ce este mai semnificativ în contractul psihologic al angajatului. În consecință, lucrătorii sunt mai flexibili în a-și schimba percepțiile asupra propriilor promisiuni decât în a-și schimba percepțiile asupra promisiunilor angajatorului lor.

În cele din urmă, este important de remarcat faptul că companiile mici și mijlocii (IMM-uri) pot construi contractul psihologic într-un mod diferit, deoarece IMM-urile folosesc mai puțin practicile de recrutare oficializate, oferă mai puțină pregătire angajaților lor și sunt mai puțin probabil să utilizeze sisteme formale de compensare bazate pe performanță (Carison *et al.,* 2006).

2 -lea Faza: Mentinerea Contractelor Psihologice

Dezvoltarea raportului de muncă presupune o serie de interacțiuni continue care ajută la reducerea treptată a incertitudinii, generând și consolidând conținutul contractului psihologic. Dinamismul și reciprocitatea contractului psihologic se confirmă în această etapă, în care percepțiile, convingerile, așteptările, obligațiile și promisiunile angajaților și angajatorilor se schimbă continuu, se reevaluează și se renegociază . Cu toate acestea, cunoștințele noastre despre modul în care se dezvoltă contractele psihologice și despre condițiile care inițiază și influențează schimbările în contractul psihologic sunt încă limitate.

Schimbarea constantă a contractului oferă oportunități sporite de neînțelegeri și, prin urmare, provoacă încălcarea contractului (Robinson, 1996). Conținutul contractului

psihologic este supus unor modificări interne și externe (Rous seau, 1995). Schimbările interne își au originea la ambele subiecte. Schimbările interne generate de angajat provine din evoluția acestuia pe parcursul relației de muncă cu compania (statutul de muncă, pregătirea, salariul, echilibrul dintre viața profesională și cea privată și promovarea pentru alți colegi). Schimbările interne generate de angajator se datorează schimbărilor economice, productive, organizaționale și strategice. Ambele tipuri de modificări pot modifica conținutul contractului psihologic.

Când una dintre părți modifică conținutul - contractului psihologic, este activat un proces de feedback reciproc; care implică o reevaluare continuă , renegociere și implementare a noilor obligații solicitate pentru a atinge convingerile și așteptările recente stabilite.

Promovarea capacității de angajare face parte dintr-un nou contract psihologic între angajator și angajat, prin care ambii sunt responsabili pentru menținerea situației de angajare (Kluytmans și Ott, 1999).

Această fază a contractului psihologic depinde de un echilibru între obligațiile angajatului și ale angajatorului, și de congruența acțiunii ambilor subiecți. În consecință, depinde de îndeplinirea aranjamentului. În acest sens, Shore și Barksdale (1998) au identificat patru tipuri de contract psihologic, pe baza a două dimensiuni: obligațiile angajatului și angajatorul, și nivelul obligațiilor. Tipurile de contract psihologic sunt obligații reciproce înalte, obligații reciproce scăzute, supraobligații ale angajatorului și angajat sub obligații. În primele două situații, contractul psihologic este echilibrat și ambele părți au obligații mari, respectiv scăzute. În acest caz, contractul psihologic este deseori stabil. Celelalte tipuri de contracte nu sunt echilibrate, iar încălcarea lor are o probabilitate mai mare de a se produce, generând următorul pas.

Efectele etapei de menținere a contractului psihologic trebuie analizate din două perspective, a angajatului și a angajatorului. Premisa fundamentală este că un contract psihologic îndeplinit și sănătos va avea ca rezultat un - comportament individual pozitiv și va fi asociat cu rezultate pozitive pentru organizație.

Menținerea unui contract psihologic de către angajat ajută la dezvoltarea lui profesională , la reducerea distanței sociale dintre acesta și organizație și atinge performanțe mai mari (Topa și Palaci, 2004). În consecință, lucrătorul are mai multe oportunități de promovare, formare și condiții de salarizare îmbunătățite (Topa și Palaci, 2004).

Pentru angajator, dacă angajații mențin un contract psihologic mulțumit, aceștia sunt mai rentabili în îndeplinirea sarcinilor, lucrează mai eficient și cu o calitate, randament și eficiență mai ridicate; și, în consecință, compania atinge o productivitate și performanță mai mari (Topa și Palaci, 2004).

Vârsta subiecţilor psihologiei este determinantă în această fază. Unii autori au sugerat că vârsta angajaților afectează în mod diferit încălcarea contractelor psihologice și, prin urmare, faza de menținere a acesteia. Lucrătorii mai în vârstă oferă de obicei contracte psihologice mai stabile (Rousseau, 2001) și reacționează la posibilele încălcări ale contractului psihologic de la cei mai tineri.

a 3 -a Faza: Încălcarea Contracte psihologice

Încălcarea este o „experiență subiectivă, care se referă la percepția cuiva că altul nu a reușit să-și îndeplinească în mod adecvat obligațiile promise din contractul psihologic” (Robinson, 1996). Robinson și Morrison (2000) au făcut distincția între încălcarea contractului psihologic și încălcarea contractului psihologic. Încălcarea contractului psihologic este o evaluare cognitivă a ceea ce este primit în comparație cu ceea ce a fost promis. Încălcarea ar descrie mai bine starea emoțională și afectivă care poate urma acestei

evaluări cognitive. Încălcarea este mai puțin gravă și reprezintă o evaluare cognitivă a evenimentului, în timp ce încălcarea este mai gravă și inițiază comportamentul, atitudinea sau răspunsul emoțional dincolo de evaluarea cognitivă. S-a constatat că încălcarea sau încălcarea contractului psihologic este legată de o mulțime de atitudini negative la locul de muncă și de consecințe organizaționale (a se vedea mai jos).

Cu toate acestea, este important de menționat că există două etape intermediare în procesul de rupere a contractului psihologic. Prima, *renegarea,* apare atunci când o parte nu își îndeplinește cu bună știință o obligație sau recunoaște existența unei obligații între două părți, dar refuză să se conformeze. A doua, *incongruența* care poate rezulta atunci când un angajat are percepții despre o anumită promisiune care diferă de cele deținute de agentul organizațional sau agenții responsabili pentru îndeplinirea acelei promisiuni (Morrison și Robinson, 1997). Incongruența este atunci când o promisiune este stabilită sau se poate dezvolta pe măsură ce timpul trece și percepțiile promisiunilor se deteriorează sau devin distorsionate în memorie. Astfel, incongruența se referă la un decalaj în înțelegerea comună între un angajat și agentul organizațional (de exemplu, angajatorul are o înțelegere diferită a rezultatului promis), cu privire la existența unei obligații. Aceste percepții diferite rezultă din cauza faptului că termenii unui contract psihologic sunt în mod inerent perceptivi.

Această situație provine din trei domenii interdependente: (a) lucrătorii și agenții organizaționali participă la relații de muncă cu scheme cognitive diferite, (b) incongruența obligațiilor și (c) comunicarea insuficientă (Morrison și Robinson 1997). Rezultatele directe ale incongruenței sunt lipsa de încredere între părți, reducerea performanței și a comportamentului prosocial și, în contrast, intenția de a rămâne în afaceri. Aceasta este cea mai frecventă situație în zona de afaceri (Turnley și Feldman, 2000) și poate trece la etapa următoare, în funcție de interpretarea părții prejudiciate și de modul în care cealaltă parte răspunde acestor circumstanțe, încercând să-și respecte angajamentele și, prin urmare, corectând sau nu eșecul.

Intensificarea celor două etape intermediare anterioare generează încălcarea psihologică a contractului ca dovadă a neîndeplinirii neîndeplinirii . Șapte motive justifică existența lor:
(a) „întârzierea” sau sentimentul de amânare din partea părții în furnizarea obligațiilor,
(b) „amploarea discrepanței” sau gradul de lipsă a obligației pe care partea consideră că ar trebui să o primească, (c) „tip/formă”, în care obligațiile uneia dintre părți reprezintă standarde de calificare diferite de cele așteptate de cealaltă parte; (d) „inechitatea” sau analiza comparativă dintre ceea ce primesc participanții și ceea ce primesc alții de același nivel din același tip de post și/sau nivel organizațional; (e) „ -dezechilibrul reciproc” se referă la sentimentul de dezechilibru dintre ceea ce primește o parte față de ceea ce dă celeilalte părți (adaptat din Cassar și Briner, 2005); (f) absența „responsabilităților organizaționale” pentru corectitudine și coerență; și (g) incongruența dintre cultura organizațională și valorile individuale.

Morrison și Robinson (1997) au susținut că percepția cognitivă a unei încălcări a unui -contract psihologic nu va duce neapărat la reacția emoțională intensă asociată termenului de încălcare a contractului psihologic. Acești autori observă că explicațiile cauzelor fundamentale ale încălcării contractului pot reduce intensitatea răspunsului emoțional.

Rezultatele încălcării contractului psihologic în comportamente, descrise de Rousseau (1995), sunt (a) ieșirea (încetarea relației),
(b) vocea (acțiuni pentru a remedia încălcarea),
(c) loialitatea (tăcerea, dorința de a îndura) și (d) distrugerea (neglijarea, comportamente

contraproductive). Herriot şi Pemberton (1995) au descris aceleaşi comportamente ca: „a trece înainte” (voce), „a fi în siguranță” (loialitate), „a te chiar” (distrugere) sau „a ieşi” (ieşire).

Încălcarea contractului psihologic are influență asupra unor variabile. Guest (2004) a clasificat rezultatele neîmplinirii între consecințele atitudinii și consecințele comportamentale. Consecințele atitudinii sunt satisfacția în muncă (Robinson & Rousseau, 1994; Gakovic & Tetrick, 2003; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), angajamentul organizațional (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), organizațiile Robinson & O'Leary-Kelly,2 1994), epuizare emoțională (Gakovic & Tetrick, 2003) și cinism (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). Consecințele comportamentale sunt performanța la locul de muncă (Robinson, 1996; Turnley și Feldman, 2000; Johnson și O'Leary-Kelly, 2003), comportamentul de cetățenie organizațională (Robinson, 1996; Coyle-Shapiro și Kessler, 2000; Turnley și Feldman, 20030000), absența (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003), intenția de cifra de afaceri (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000; Lo & Aryee, 2003) și cifra de afaceri efectivă (Robinson & Rousseau, 1994; Robinson).

Reducerea acestor efecte negative ale - încălcării contractului psihologic este esențială pentru gestionarea încălcărilor sau încălcărilor reale sau percepute ale contractului.

3.7. E-Managementul resurselor umane: Managementul informațiilor

Din ultimul deceniu, tehnologia și dezvoltarea internetului au avut un efect profund asupra domeniului MRU, promovând implementarea și aplicarea managementului electronic al resurselor umane (e-HRM). Acest concept este introdus ca „o modalitate de implementare a strategiilor, politicilor și practicilor MRU în organizații prin sprijinul conștient și direcționat al și cu utilizarea deplină a tehnologiei web” (Ruel *et al.,* 2004). Deşi au fost sugerate o varietate de definiții ale termenului e-HRM, această lucrare va folosi definiția sugerată de Strohmeier (2007) care a văzut-o ca „aplicarea tehnologiei informației atât pentru crearea de rețele, cât și pentru sprijinirea interacțiunii a cel puțin doi actori individuali sau colectivi în realizarea lor comună a activităților de HR”.

Potrivit lui Strohmeier (2007), Tehnologia Informației (IT) are două implicații diferite în e-HRM. În primul rând, IT-ul este necesar să conecteze subiecte de obicei segregate spațial și să permită interacțiuni între aceștia, indiferent dacă lucrează în aceeași cameră sau pe continente diferite, sporind conexiunea și integrarea lor. În al doilea rând, IT sprijină subiecții prin substituirea parțială - și uneori chiar completă - în executarea activităților de HR. În consecință, IT sunt instrumente pentru îndeplinirea sarcinilor.

Ambele implicații operează într-un management psihologic al contractului în mai multe moduri: (a) doi subiecți interni interacționează în vederea realizării activităților psihologice contractuale (angajat și angajator), (b) legătura dintre subiecți devine esențială, independent de locația lor și (c) îndeplinirea sarcinii este crucială pentru ambii subiecți , dar mai ales de către angajator. Prin urmare, sistemul e-HRM oferă unele beneficii, cum ar fi scăderea timpului de tranzacție, gestionarea conținutului psihologic al contractului, administrarea - sistemelor de compensare și beneficii (Strohmeier, 2007). În plus, aceste sisteme măresc eficiența proceselor de resurse umane, reduc costurile administrative, sprijină instruirea și facilitează gestionarea informațiilor între ambele subiecți.

Managementul informației este managementul proceselor și sistemelor care creează, achiziționează, organizează, stochează, distribuie și utilizează informații (Detlor, 2010). Scopul său este de a ajuta oamenii și organizațiile

să acceseze, să proceseze și să utilizeze informațiile în mod eficient și eficient. Starea diferită a contractului psihologic necesită utilizarea și comunicarea informațiilor, precum și stabilirea corectă a conținutului contractului psihologic.

Un studiu mai bun ar examina un grup mare de tehnologii și instrumente selectate care oferă sprijin e-HRM, în special în ceea ce privește gestionarea psihologică a contractelor. Intranetul, poșta electronică internă, bazele de date, videoconferința, programele de grup și business-to-employee sunt IT care ajută oamenii să gestioneze informațiile personale mai eficient și mai eficient (Jones, 2008). Instrumentele IT facilitează gestionarea informațiilor personale , îmbunătățind comunicarea, colaborarea, dobândirea și gestionarea cunoștințelor. Acum, a apărut o nouă nevoie, angajaților li se cere să dezvolte și să mențină rețele profesionale, unde pot face schimb de cunoștințe și abilități, îmbunătățindu-și eficiența profesională (Suroiecki, 2004; Cross *et al.* , 2005). Instrumentele IT urmăresc și contactează colegii și experții din interiorul și din afara organizației, păstrându-le interesele, abilitățile și profilurile de rol actualizate în orice moment. Astfel, instrumentele IT ajută la stabilirea memoriei organizaționale, conținutul acesteia putând fi folosit ca o nouă sursă de informații organizaționale de către lucrători. Instrumentele IT au in consecinta un rol important in activitatea profesionala si dezvoltarea angajatului si a MRU.

Angajații ar trebui să poată folosi instrumente IT pentru a-și îmbunătăți fluxul de comunicare cu organizația și membrii acesteia. După cum sa dedus anterior, procesul de comunicare este o -activitate fundamentală atât pentru lucrători, cât și pentru agenții organizației, în diferitele faze ale contractului psihologic. În consecință, dacă lucrătorii își îmbunătățesc abilitățile și capacitățile de gestionare a resurselor IT, se va obține un grad mai ridicat de performanță și satisfacție în muncă, ceea ce duce la o îmbunătățire a contractului lor psihologic.

Internetul nu este un e-HRM, dar este inclus în acest studiu prin importanța sa în unele faze ale contractului psihologic.

Un alt factor important de luat în considerare în utilizarea instrumentelor IT este vârsta personalului (personal). S-a demonstrat pe scară largă că tinerii folosesc aceste tehnologii mai des, chiar și în mediul lor personal. În consecință, vârsta ar trebui să aibă un impact semnificativ asupra influenței instrumentelor informatice în managementul psihologic al contractului.

În *faza de formare,* instrumentele e-HRM sunt foarte importante pentru a crea noul contract psihologic.

În etapa *de recrutare* , Internetul este o sursă de informații relevantă pentru orice nou venit, deoarece informațiile despre structura companiei, servicii, piețele țintă, certificarea calității sau serviciile clienților pot fi făcute accesibile prin intermediul acestuia. Companiile mari includ adesea diagrame, știri, responsabilitate socială (politici și rapoarte), rezultate organizaționale, rapoarte de activitate de cercetare și dezvoltare, buletine informative, spații pentru clienți, furnizori și acționari și servicii online. Din păcate, abundența informațiilor disponibile complică căutarea informațiilor și detectarea informațiilor interesante (Martinez-Leon *et al.*, 2008). Deși acest instrument nu este un e-HRM, marea sa importanță în această etapă justifică includerea sa în studiu.

Într-un alt sens, unele companii dezvoltă un portal web inteligent pentru a servi ca furnizori de servicii în sarcinile de recrutare. Acest portal își propune să ajute oamenii să găsească aj ob. Când potențialii angajați găsesc acest e-HRM, încep formarea contractului psihologic.

În etapa *de socializare* , Intranetul și poșta electronică internă sunt e-HRM care ajută la configurarea contractului psihologic inițial. Intranetul include procesarea de texte, aplicații pentru foi de calcul, managementul bazei de date, analiza datelor, grafică și comunicații. În

definiție, intranetul are o gamă largă de informații despre organizație în general și despre cultura organizațională, strategia și MRU, în special, ceea ce este foarte important pentru noul venit. Software-ul Intranet de vizualizare a datelor, colectarea datelor și capacitatea sa de a oferi feedback în timp real, facilitează implementarea inițiativelor de formare și dezvoltare (Denton, 2007), care sunt esențiale pentru orice nou membru al organizației.

În plus, tehnologia intranet permite schimbul de informații, îmbunătățind comunicarea organizațională în general prin sprijinirea colaborării peste granițele departamentale, funcționale și regionale (Bernard, 1996; Scacchi & Noll, 1997; McNaughton *și colab.,* 1999). Acest instrument sprijină, de asemenea, procesele de învățare organizațională (Martinez-Leon *și colab.,* 2008) și de management al cunoștințelor (KM) (Scott, 1998; Alavi & Leidner, 1999).

Funcționalitatea disponibilă pe Intranet depinde de nivelul investiției IT, de utilizarea instrumentelor IT, de configurația și conținutul acestuia, de actualizările și de controlul intern, precum și de experiența în Intranet a angajaților anteriori. Aceasta nu este o tehnologie „ambalată" cu atribute fixe, dar este modelată și modelată în funcție de forțele sociale aflate în joc în organizație (Hughes, 1987; Williams & Edge, 1996). Rețelele de calculatoare încorporează informații mai semnificative, private și extinse decât orice pagină web. Prin urmare, Intranetul include de obicei știri ale comunității, panouri de mesaje, anunțuri cu privire la evenimente viitoare și politici și sisteme HRM (Arnold *et al.,* 2003). Când rețeaua privată este mai dezvoltată, are disponibile colecții de documente și informații relevante despre cultura organizațională, guvernarea corporativă, sisteme de producție, planuri strategice, viitoare campanie de marketing, publicitate clasificată, urgență IT, proceduri de management de proiect și evaluare a proiectelor și buletine informative.

Dacă Intranetul își schimbă radical rolul unidirecțional de canal de comunicare și informare și este configurat în sens bidirecțional, se creează un nou spațiu de lucru (Corso *et al.,* 2009). Acest nou spațiu de lucru este caracterizat de un mediu creativ, axat pe angajați, nevoile acestora, condițiile specifice de lucru și interacțiunile cu ceilalți. Acolo, lucrătorii pot găsi ceea ce au nevoie pentru a lucra, pentru a învăța, pentru a se întâlni și a interacționa cu ceilalți (Corso *et al.,* 2009).

Intranet-urile, în configurația lor actuală, accentuează informațiile interne, construiesc legături importante între organizații și angajații acestora și îmbunătățesc viziunea angajatului asupra organizației. Prin urmare, intranetele permit lucrătorului să-și adapteze în mod constant conținutul contractului psihologic la situația reală și în schimbare a organizației.

Un Intranet poate facilita și o stație de lucru ad-hoc acasă, unde angajatul se poate conecta la rețeaua companiei prin tehnologii VPN.

Aceste utilități posibile diferite justifică de ce aceeași tehnologie se poate manifesta complet diferit în diferite seturi organizaționale și poate avea efecte diferite asupra formării contractelor psihologice.

Un alt punct important despre e-HRM în etapa de socializare a formării contractului psihologic este poșta electronică internă. Poșta electronică facilitează schimbul de informații între indivizi sau grupuri prin mesaje offline, care pot conține documente, programe, grafice și texte (Martinez-Leon *et al.* 2008). Permite utilizatorilor (atât lucrătorii, cât și agenții organizaționali) să împărtășească informații despre relația de muncă , ceea ce le îmbunătățește înțelegerea obligațiilor și conținutului contractului psihologic. Prin urmare, acest instrument oferă sprijin relațiilor lor de muncă, îmbunătățind gestionarea psihologică a contractelor. Cu toate acestea, poate crea noi probleme, cum ar fi în special „supraîncărcare de informații" sau transmiterea de mesaje înșelătoare, creând confuzii nedorite. Aceste probleme ar putea îngreuna stabilirea contractului

psihologic inițial, astfel încât contactul față în față este necesar pentru a obține un rezultat mai bun.

Astfel, pe baza argumentelor de mai sus putem presupune că instrumentele e-HRM facilitează formarea contractului psihologic.

> **Ipoteza 1:** instrumentele e-HRM au un efect pozitiv asupra formării contractelor psihologice.
>
> > **Subipoteza 1a:** Instrumentele e-HRM au un efect pozitiv asupra etapei de socializare ca stadiu intermediar al -formării contractului psihologic.
> >
> > **Subipoteza 1b:** Internetul are un efect pozitiv asupra stadiului de recrutare ca stadiu intermediar al formării contractului psihologic.

În faza de întreținere, unele e-HRM ar putea contribui la consolidarea conținutului contractului psihologic, cum ar fi Intranet, business-to-employee, poșta electronică internă, baze de date, videoconferință și groupware.

Intranetul facilitează partajarea, căutarea, schimbul și stocarea informațiilor organizaționale, departamentale și profesionale în organizație, care pot fi exploatate atât de subiecții contractului psihologic. Informațiile disponibile ar trebui utilizate pentru a stabili conținutul definitiv al contractului psihologic și, în viitor, pentru a renegocia conținutul acestora. În plus, dacă rețeaua de calculatoare este foarte avansată, noul spațiu de lucru schimbă rolul angajaților (Corso *și colab.,* 2009), variind contractul psihologic. În consecință, Intranetul este deja utilizat pe scară largă ca instrument managerial în relația de muncă în faza de menținere a contractului psihologic.

Un sistem business-to-employee (B2E) face parte dintr-un intranet corporativ (Huang *et al.* , 2004). Acest instrument este o inițiativă de e-business care, dacă este implementată cu succes, ajută organizațiile să furnizeze servicii, informații sau produse utile angajaților lor dispersați (Turban *et al.,* 2006). B2E oferă angajaților mobili și agenților organizaționali (manageri și profesioniști în HR) libertatea de a accesa serviciile și datele esențiale de afaceri, indiferent de locație și infrastructura tehnică la îndemână.

Diferitele tipologii de B2E ar putea sprijini diferite aspecte ale menținerii contractului psihologic: (a) Portalul Business-to-Employee (B2E) ajută organizațiile să furnizeze informații și servicii utile angajaților/agentului organizațional sau cu mobilitate geografică ridicată, care la rândul său creează relații productive cu angajații necesare pentru menținerea contractului psihologic; (b) Sistemul de mesagerie de la întreprindere la angajat este similar cu o poștă electronică internă și se referă la un sistem de distribuire a mesajelor în buclă închisă care este dezvăluit pentru a accepta documente dintr-o varietate sau surse între două subiecte; și (c) sprijinul pentru cooperarea între întreprinderi și angajați propune interviuri online ca instrument care permite subiecților să adune informații despre interviuri și să evalueze potrivirea culturală. Interviurile online nu pot înlocui interviurile tradiționale față în față, dar pot oferi cu siguranță mijloacele de a ajuta la dispersarea angajaților/agentului organizațional sau cu mobilitate geografică ridicată cu provocări de interviu.

Poșta electronică internă oferă promisiunea unei comunicări rapide a informațiilor esențiale (Pazzani, 2000), care ar trebui să faciliteze -dezvoltarea adecvată a contractului psihologic. Acest instrument creează, de asemenea, canale de comunicare și cooperare cu oamenii organizaționali. Aceste utilitati imbunatatesc viziunea subiectului asupra relatiei sale de munca, favorizand concretizarea continutului psihologic de contract. Cu toate acestea, comunicarea este asincronă, ceea ce nu permite ambilor subiecți să comunice în timp real, reducând capacitatea de negociere. Din acest motiv, contactul față în față este necesar pentru a obține un rezultat mai bun.

Bazele de date sunt depozite de date din trecut, informații interne și cunoștințe, care permit schimbul de informații și creează cunoștințe (învățare) (Martinez-Leon *et al.*, 2008). Atât informațiile interne, cât și cunoștințele ar trebui să poată fi utilizate în concretizarea conținutului contractului psihologic inițial. Astfel, acest instrument creează și menține o inteligență și o memorie organizațională partajată (Ruggles, 1998), care ar trebui să ofere informații interne importante și utile membrilor organizației. În consecință, aceste informații ar trebui să fie extrem de valoroase și importante în crearea și menținerea contractului psihologic. Prin urmare, bazele de date reflectă situații actuale și în schimbare, care ar trebui să îmbunătățească aranjamentele psihologice contractuale și activitățile de renegociere între ambii subiecți.

Videoconferința permite dialogul simultan - printr-o interacțiune virtuală între oameni (De Geus, 1997; Davenport *și colab.,* 1998) și schimbul de documente, fișiere și emisiuni. În - consecință, tehnologiile de videoconferință facilitează schimbul frecvent de informații între subiecții la distanță, colaborarea acestora și crearea unor cadre de cooperare într-un mod rapid și flexibil (Martinez-Leon *et al.,* 2008). Astfel, acest instrument ar trebui să poată crea, difuza și negocia conținutul contractului psihologic prin interacțiunea lor sincronă cu angajații, colegii și agenții organizaționali la distanță, care să permită depășirea barierelor geografice și de timp în organizarea extinsă. Prin urmare, videoconferința ajută la gestionarea adecvată a contractului psihologic.

Programul de grup încurajează partajarea eficientă și precisă a informațiilor și cunoștințelor peste granițele organizaționale. Groupware-ul este capabil să ascundă identitatea participantului, ceea ce facilitează partajarea informațiilor și îmbunătățirea comunicării într-un mod mult mai liber decât permit bazele de date sau intranet (Martinez-Leon *și colab.,* 2008). Dacă ambii subiecți ai contractului psihologic lucrează în zone geografice dispersate, groupware-ul facilitează comunicarea și transferul de la distanță a informațiilor interne utile, facilitând concretizarea și renegocierea conținutului contractului psihologic. Prin urmare, acest instrument facilitează gestionarea psihologică a contractului.

Internetul nu este un e-HRM, dar utilitățile sale facilitează menținerea psihologică a contractului. Această tehnologie facilitează căutarea și schimbul de informații despre clienți, furnizori, concurenți , piețe țintă și propria organizație (community manager). Prin urmare, gestionarea adecvată a informațiilor permite detectarea schimbărilor externe și organizaționale. Aceste modificări pot afecta obligațiile de aranjare dintre părți. Așadar, informațiile actuale permit concretizarea conținutului contractului psihologic definitiv și reevaluarea și renegocierea continuă a acestuia.

Contractul psihologic este stabilit la un anumit moment în timp și se presupune că este reevaluat și renegociat. Percepțiile, așteptările, convingerile, promisiunile și obligațiile angajatului și/sau agentului organizațional se pot schimba; generând neînțelegeri. În această situație, toate instrumentele tehnologice oferă posibilitatea de a obține informații interesante și corecte pentru menținerea psihologică a contractului și facilitează schimbul și comunicarea acestuia; menţinerea sau facilitarea unei relaţii sănătoase între doi subiecţi. Astfel, instrumentele informatice facilitează reevaluarea și renegocierea necesară a contractului psihologic, obținând obligații reciproce și echilibrate. Prin urmare, e-HRM este instrumente utile pentru îmbunătățirea managementului psihologic al contractelor.

Aceste argumente sugerează că:

- **Ipoteza 2:** instrumentele e-HRM au un efect pozitiv asupra menținerii contractului psihologic.

- **Subipoteza 2a:** Internetul are un efect pozitiv asupra menținerii contractului psihologic.

În faza de încălcare, e-HRM ajută și îmbunătățește gestionarea psihologică a contractului, reducând încălcarea acestuia. Aceste instrumente diminuează *stadiul de renegare,* deoarece atenuează asimetria informațională despre două părți, dispariția alienării în favoarea unei transparențe maxime între subiecți. Instrumentele e-HRM reduc, de asemenea, diferitele stimulente pentru comportamentul oportunist al părților contractante.

Astfel, e-HRM reduce frecvența și intensitatea etapelor de *incongruență* între ambele subiecți. Instrumentele tehnologice îmbunătățesc comunicarea, reduc incongruența obligațiilor și diminuează percepția diferită despre contribuții și stimulente. Concluzia principală a analizei de mai sus este că e-HRM generează și oferă informații clare care rezolvă principalele surse de incongruență și conflict. Cu toate acestea, aceste instrumente nu reduc întotdeauna diferitele scheme cognitive ale subiecților.

În *faza de încălcare sau încălcare,* unele e-HRM (intranet, poștă electronică, bază de date, videoconferință și groupware) ar putea ajuta la rezolvarea diferențelor dintre ambii subiecți ai contractului psihologic". Aceste instrumente facilitează achiziția și schimbul de informații corecte și îmbunătățesc comunicarea acestora. În consecință, una dintre părți poate împărtăși celeilalte părți orice neîndeplinire bine întemeiată sau variații în conținutul contractului psihologic; reducerea timpului și a efectului negativ al acestei situații. Totuși, neîndeplinirea continuă a obligațiilor contractuale psihologice de la oricine generează multe cerințe, care ar putea agrava situația.

Evident, groupware-ul este e-HRM mai puțin util în această etapă, deoarece nu întotdeauna facilitează comunicarea directă între două părți. Uneori, groupware-ul este folosit pentru a anunța în mod anonim orice obligații de neîndeplinire, care alertează toți membrii groupware-ului despre acestea; oferind posibilitatea de a rezolva controversa. Pe de altă parte, Internetul nu este un e-HRM, ci facilitează obținerea de informații externe, care ar putea fi utile pentru a evita încălcarea contractului psihologic.

Argumentele anterioare pot fi rezumate în:

Ipoteza 3: instrumentele e-HRM au un efect pozitiv
efect asupra încălcării contractului psihologic .

- **Subipoteza 3a:** Instrumentele e-HRM au un efect pozitiv asupra etapei de renegare a contractului psihologic.
- **Subipoteza 3b:** instrumentele e-HRM au un efect pozitiv asupra stadiului de incongruență a contractului psihologic.
- **Subipoteza 3c:** instrumentele e-HRM au un efect pozitiv asupra stadiului psihologic de încălcare a contractului.
- **Subipoteza 3d:** instrumentele e-HRM au un efect pozitiv asupra stadiului de încălcare a contractului psihologic.
- **Subipoteza 3e:** Internetul are un efect pozitiv asupra încălcării contractului psihologic.

Prin urmare, instrumentele e-HRM îmbunătățesc managementul resurselor umane, cu influență deosebită în contractele lor psihologice, care atrag și rețin talentul în organizație. Încălcarea contractului psihologic este minimizată, reducând pierderile asociate menționate. Prin urmare, HRM ar putea fi capabil să îmbunătățească managementul organizațional. Apoi, firma creează valori și poate genera și menține un avantaj competitiv.

4. CONCLUZIE

Constatările acestui studiu contribuie substanțial la viziunea generală asupra conceptului de contract psihologic și la contribuția instrumentelor e-MRU în managementul adecvat al acestuia. Recent, a apărut o nouă abordare a relației de muncă, în care contractul psihologic capătă o mare importanță în organizații ca factor determinant al relației de muncă. Contractul psihologic conține un set de percepții, așteptări , convingeri și obligații, bazate pe promisiuni explicite sau implicite, schimbate și împărtășite de angajat și angajator. Conținutul său este reciproc, subiectiv, dinamic și derivat dintr-un proces social. Prin urmare, contractul psihologic este un contract implicit, unic și poate ajunge la un număr nelimitat de formate.

Acest studiu se concentrează și pe diferitele afirmații ale contractului psihologic: formare, menținere și încălcare. Plecând de la faza de formare a contractului psihologic , au fost luate în considerare toate etapele și procesele de creare a contractului psihologic. Intranetul și poșta electronică internă sunt instrumente facilitatoare pentru formarea contractului psihologic, în etapa de socializare. Internetul este un instrument util în etapa de recrutare. Într-un mod similar, *menținerea contractului* psihologic include un anumit proces și poate fi facilitată de diferite instrumente e-HRM (Intranet, business-to-employees, poștă electronică internă, baze de date, videoconferință și groupware). În sfârșit, *încălcarea* contractului psihologic are două etape intermediare și consecințe numeroase și importante. Instrumentele E-HRM pot reduce aparent numărul de incongruențe și renegături și pot reduce numărul și efectul încălcării sau încălcărilor contractului psihologic. Aceste descoperiri sugerează implicații interesante și utile pentru cercetările viitoare și pentru practica organizațională. Au fost propuse trei ipoteze principale despre rolul e-HRM asupra contractului psihologic și subipotezei, care ar trebui să testeze cercetările empirice viitoare desfășurate în companii.

În consecință, instrumentele E-HRM nu pot fi privite ca un mijloc de atingere a unor niveluri superioare de productivitate și de rezultate manageriale, fără o modalitate de a furniza informații de bază membrilor organizației, care joacă un rol semnificativ în îmbunătățirea - relațiilor de muncă și, în consecință, în managementul resurselor umane.

Unele limitări ale acestui studiu trebuie remarcate cu privire la cercetările teoretice și empirice viitoare. În primul rând, vârsta angajaților influențează gestionarea psihologică a contractelor; în timp ce angajații mai în vârstă au un contract psihologic mai stabil decât cei mai tineri. Mai multe motive justifică această realitate. În primul rând, angajații mai în vârstă au așteptări mai realiste cu privire la compensație. În al doilea rând, au mai puține opțiuni pentru a obține un loc de muncă real în alte organizații (Hedge *et al.* , 2006). Ca rezultat, și în al treilea rând, își reglează mai bine emoțiile la posibila încălcare a contractului psihologic (Carstensen *et al.* , 2003). În al patrulea rând, într-o apropiere de retragere, lucrătorii în vârstă se străduiesc să-și intensifice în mod pozitiv toată experiența pentru a-și păstra locul de muncă, deoarece poate fi ultimul înainte de pensionare (Carstensen *et al.* , 1999). În al cincilea rând, ei se concentrează pe aspecte mai pozitive ale relațiilor cu organizația, văzute ca fiind mai puțin afectate de evenimentele negative (Bal *et al.*, 2008). Și, în sfârșit, acești lucrători ar trebui să primească o satisfacție mai mare față de alți factori din afara muncii, cum ar fi familia, hobby-urile și comunitatea (Clark *et al.*, 1996).

Totuși, angajații mai tineri ar trebui să se poată adapta mai bine decât cei mai în vârstă într-un mediu în schimbare rapidă, renegociindu-și contractul psihologic. Astfel, angajații mai tineri au cunoștințe de calculator mai mari decât cei mai în vârstă. Beneficiile instrumentelor e-HRM în managementul contractelor psihologice intensifică, de asemenea, tendința actuală de a genera o intrare mai mare pentru angajații mai

tineri comparativ cu cei mai în vârstă. În consecință, atunci când organizația folosește instrumente e-HRM, organizațiile sunt mai reticente în a angaja angajați mai în vârstă și tind să îi favorizeze pe cei mai tineri (Aubert *et al.*, 2006).

În al doilea rând, dimensiunea unei firme joacă un rol important în ceea ce privește HRM (Kotey și Sheridan, 2004) și investițiile în instrumentele e-HRM. De fapt, organizațiile mai mari au structuri și procese de recrutare mai sofisticate decât una mai mică. Barrett și Mayson (2007) arată că firmele orientate spre creștere au practici mai formale de MRU. Pe de altă parte, organizațiile mari investesc mult în adoptarea și utilizarea tehnologiei, dezvoltând mai multe funcționalități ale instrumentelor e-HRM și obținând un HRM mai bun.

În al treilea rând, utilizarea eficientă a instrumentelor e-HRM este strâns legată de o înțelegere mai largă a managementului informațiilor și de contribuția la performanța organizațională. Instrumentele IT trebuie înțelese ca parte a contextului informațional organizațional, iar utilitatea lor este influențată de cultura organizațională, valorile și principiile privind managementul strategic al informațiilor.

În ciuda acestor limitări, din cunoștințele noastre, această cercetare este prima care examinează în mod sistematic influența instrumentelor IT asupra managementului psihologic al contractelor.

REFERINȚE

Alavi, M., & Leidner, DE (1999). Sisteme de management al cunoștințelor: probleme, provocări și beneficii. *Comunicări ale Asociației pentru Sisteme Informaționale, 1,* art. 7, (p. 2-36).

Allred, BB, Snow, CC și Miles, RE (1996). Caracteristicile carierei manageriale în secolul XXI. *The Academy ofManagement Executive, 10(4),* 17-27. doi:10.5465/AME.1996.3145316

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). Contractul psihologic în retrospectivă și perspectivă. *Journal of Organizational Behavior , 19* (S1), 637-648. doi:10.1002/ (SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H

Argyris, C. (1960). *Înțelegerea comportamentului organizațional.* Londra, Marea Britanie: Tavistock Publication.

Arnold, M., Gibbs, M. și Wright, P (2003). Intranet și crearea comunității locale: „Da, un intranet este foarte bine, dar mai primim bere gratuit și un grătar? În Huysman, M., Wenger, E., & Wulf, V. (Eds.), *Communities and technologies* . Dordrecht, Țările de Jos: Kluwer Academic Publishers.

Aubert, P., Caroli, E., & Muriel, R. (2006). Noi tehnologii, organizare și vârstă: dovezi la nivel de firmă. *The Economic Journal, 116,* F73-F93. doi:10.1111/j.1468-0297.2006.01065.x

Bal, P M., De Lange, AH, Cansen, PGW și Van Der Velde, MEG (2008). Încălcarea psihologică a contractului și atitudinile la locul de muncă: o meta-analiză a vârstei ca moderator. *Journal of Vocational Behavior, 72* (1), 143-158. doi:10.1016/jjvb.2007.10.005

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Managementul resurselor umane în firmele mici în creștere. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 14* (2),307-320.doi:10.1108/14626000710746727

Bathmaker, S. (1999). Deci, care e treaba? Starea contractului psihologic într-o nouă universitate. *Journal of Vocational Education and Training, 51* (2), 265-282. doi:10.1080/13636829900200084

Bernard, R. (1996). *Intranetul corporativ.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Bondreau, JW (1991). Analiza utilității în - deciziile de management al resurselor umane. În Dunette, MD, & Hough, LM (Eds.), *Handbook of*

in dustrial and organizational psychology (ed. a 2-a, *Vol. 2,* pp. 271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Byrne, JA (1993). Corporația orizontală. *Săptămâna afacerilor,* 76-81.

Cable, DAJ (2008). *Contractul psihologic: Elaborarea și validarea unei măsuri manageriale* . Teză de doctorat de master nepublicată a Universității din Waikato.

Carison, D., Upton, N. și Seaman, P. (2006). Impactul practicilor de resurse umane și -performanța proiectării compensațiilor. O analiză a IMM-urilor deținute de familie. *Journal of Small Business Man agement, 44* (4), 531-543. doi:10.1111/j.1540- 627X.2006.00188.x

Carstensen, LL, Fung, HH și Charles, S. T (2003). Teoria selectivității socioemoționale și reglarea emoției în a doua jumătate a vieții. *Motivație și emoție, 27* (2), 103-123. doi:10.1023/A:1024569803230

Carstensen, LL, Isaacowitz, DM și Charles, ST (1999). Luând timpul în serios: O teorie a selectivității socioemoționale. *The American Psychologist, 54* (3), 165-181. doi:10.1037/0003-066X.54.3.165

Cassar, V. și Briner, RB (2005). „Încălcarea" contractului psihologic : O perspectivă cu mai multe componente la un construct supra-cercetat? *Revista de Psicologia Social, 25* (1), 125-136. doi:10.1174/0213474052871079

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Satisfacția în muncă este în formă de U în vârstă? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69(1),* 57-81. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x

Conway, N. și Briner, RB (2005). *Înțelegerea - contractelor psihologice la locul de muncă - O evaluare critică a teoriei și cercetării.* Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001

Corso, M., Giacobbe, A., & Martini, A. (2009). Gândirea managementului cunoștințelor: rolul TIC și creșterea spațiului de lucru virtual. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 6* (3), 272-292. doi:10.1504/IJLIC.2009.025045

Coyle-Shapiro, J. și Kessler, I. (2000). Consecințele contractului psihologic pentru relația de muncă: un studiu la scară largă. *JournalofManagementStudies, 37(7),* 903-927. doi:10.1111/1467-6486.00210

Csoka, LS (1995). Un nou contract angajator-angajat? *Relații de muncă astăzi, 22* (2), 21-31. doi:10.1002/ert.3910220204

D'annunzio-Green, N., & Francis, H. (2005). Dezvoltarea resurselor umane și contractul psihologic: așteptări mari sau speranțe false? *Human Resource Development International, 8* (3), 327-344. doi:10.1080/13678860500199725

Daft, R. (2000). *Management* (ed. a 5-a). Fort Worth, TX: Dryden Press.

Davenport, TH, Delong, DW și Beers, MC (1998). Proiecte de succes de management al cunoștințelor. *Sloan Management Review, 39* (2), 43-57.

De Cieri, H., & Kramar, R. (2005). Managementul resurselor *umane în Australia: strategie, oameni, performanță* (ed. a 2-a). Parcul Macquarie, Australia: McGraw-Hill.

De Geus, AP (1997). Compania vie. *Har vard Business Review, 75* (2), 51-59.

De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Dezvoltarea contractului psihologic în timpul - socializării organizaționale: Adaptarea la realitate și rolul reciprocității. *Journal of Organizational Behavior, 24(5),* 537-559. doi:10.1002/job.205

Denton, K. (2007). Intranetele corporative: Cum pot da un nou sens formării și dezvoltării ? *DevelopmentandLearning in Organizations, 21(6),* 12-14. doi:10.1108/14777280710828576

Detlor, B. (2010). Managementul informațiilor. *International Journal of Information - Management, 30* (2), 103-108. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001

Dunahee, MH și Wangler, LA (1974). Contractul psihologic: O structură conceptuală pentru relațiile management/angajați. *The Personnel Journal, 53(7),* 518-530.

Ermel, L., & Bohl, D. (1997). Răspunsul la o piață a forței de muncă strânsă: utilizarea stimulentelor pentru a atrage și reține lucrători talentați. *Revizuirea compensațiilor și a beneficiilor, 29 (* 6), 25-29. doi:10.1177/088636879702900605

Gakovic, A., & Tetrick, LE (2003). Încălcarea psihologică a contractului ca sursă de efort pentru angajați. *Journal of Business and Psychology, 18* (2), 235-246. doi:10.1023/A:1027301232116

Garud, R., & Shapira, Z. (1997). Alinierea reziduurilor : Risc, rentabilitate, responsabilitate și autoritate. În Shapira, Z. (Ed.), *Organizational decision making* (pp. 238-256). Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

Gracia, F J., Silla, I., Peiro, JM, & Fortes-Ferreira, L. (2007). Starea contractului psihologic și relația acestuia cu sănătatea psihologică a angajaților. *Psihologia în Spania, 11* (1), 33-41.

Guest, D. (2004). Psihologia raportului de muncă: o analiză bazată pe contractul psihologic. *Psihologie aplicată: o revizuire internațională, 53* (4), 541-555. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x

Guest, DE (1998). Merită luat în serios contractul psihologic? *Journal of Organizational Behavior, 19* (S1), 649-664. doi:10.1002/ (SICI)1099-1379(1998)19:1+<649::AID-JOB970>3.0.CO;2-T

Guest, DE, & Conway, N. (1999). Privind în gaura neagră: dezavantajele noilor relații de muncă din Marea Britanie. *British Journal of Industrial Relations, 37* (3), 367-389. doi:10.1111/1467- 8543.00133

Guest, DE și Conway, N. (2002). Comunicarea - contractului psihologic: o perspectivă a angajatorului. *Human Resource Management Journal , 12(2),* 22-3 8. doi:10.1111/j.1748-8583.2002. tb00062.x

Hedge, JW, Borman, WC și Lammlein, SE (2006). *Forța de muncă în vârstă: realități, mituri și implicații pentru organizații* . Washing Ton, DC: Asociația Americană de Psihologie. doi:10.1037/11325-000

Herath, T., & Kishore, R. (2007). Succesul externalizării: perspectiva contractului psihologic. În *AMCIS 2007 Proceedings,* Paper 58. Preluat de la http://aisel.aisnet.org/amcis2007/58

Herriot, P. (1984). *Jos din turnul de fildeș: Absolvenții și meseriile lor.* Chichester, Marea Britanie: Wiley.

Herriot, P. (1989). Selecția ca proces social. În Smith, M., & Robertson, IT (Eds.), *Advances in selection and assessment* (p. 171-187). Chich - ester, Marea Britanie: Wiley.

Herriot, P., Manning, WEG și Kidd, JM (1997). Conținutul contractului psihologic. *British Journal of Management, 8* (2), 151-162. doi:10.1111/1467-8551.0047

Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). O nouă afacere pentru managerii de mijloc. *Managementul oamenilor, 1* (12), 32-34.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitarea de noi oferte. *Jurnalul de management al resurselor umane , 7* (1), 45-56. doi:10.1111/j.1748-8583.1997. tb00273.x

Hiltrop, JM (1995). Contractul psihologic în schimbare: provocarea resurselor umane a anilor 1990. *European Management Journal, 13(3),* 286-294. doi:10.1016/0263-2373(95)00019-H

Hiltrop, JM (1999). Căutarea celor mai buni: - practici de resurse umane pentru a atrage și reține

talentul. *Jurnalul European de Management, 17* (4), 422-430. doi:10.1016/S0263-2373(99)00022-5

Huang, J.-H., Yangb, C., Jinb, B.-H., & Chiua, H. (2004). Măsurarea satisfacției cu sistemele business-to-employee. *Computers in Human Behavior, 20(1),* 17-35. doi:10.1016/S0747-5632(03)00047-5

Hughes, T (1987). Evoluția sistemelor tehnologice mari. În Bijker, W., Hughes, T., & Pinch, T (Eds.), *The social construction of technological systems* (pp. 51-82). Cambridge, MA: MIT Press.

Huiskamp, R. (1995). Reglementarea raportului de muncă: un cadru analitic. În Van Ruysseveldt, J., Huiskamp, R., & Van Hoof, J. (Eds.), *Comparative industriale și relații de muncă.* Londra, Marea Britanie: Sage.

Hutton, D., & Cummins, R. (1997). Dezvoltarea inventarului contractelor psihologice (PsyCon). *Australian Journal of Career Development, 6* (3), 35-41.

Jackson, SE și Schuler, RS (2000). *Gestionarea resurselor umane: o perspectivă de parteneriat 7e.* Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Janssens, M., Sels, L. și Van Den Brande, I. (2003). Mai multe tipuri de contracte psihologice: o soluție cu șase grupuri. *Human Relations, 56* (11), 1349-1378. doi:10.1177/00187267035611004

Johnson, JL și O'Leary-Kelly, AM (2003). Efectele încălcării contractului psihologic și ale cinismului organizațional: nu toate încălcările schimburilor sociale sunt create egale. *Journal of Organizational Behavior, 24(5),* 627-647. doi:10.1002/ job.207

Jones, GR și Wright, P M. (1992). O abordare economică a conceptualizării utilităţii practicilor de management al resurselor umane. În Rowland, K., & Ferris, G. (Eds.), *Research in personal and human resources management* (pp. 271-299). Greenwich, CT: JAI Press.

Jones, W. (2008). *Păstrarea lucrurilor găsite: Studiul și practica managementului informațiilor personale.* Burlington, MA: Morgan Kaufman.

Kinnie, N., Purcell, J., Hutchinson, S., Terry, M., Collinson, M., & Scarbrough, H. (1999). Relațiile de angajare în IMM-uri: bazate pe piață sau în formă de client? *Relații cu angajații, 21* (3), 218-236. doi:10.1108/01425459910273071

Kleiner, MM (1990). Rolul relaţiilor industriale în performanţa firmei. În Fossum, JA și Mattson, J. (Eds.), *Angajații și relațiile de muncă* (pp. 4.23-4.43). Washington, DC: BNA Press.

Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Managementul capacității de angajare în Țările de Jos. *Jurnalul European de Psihologia Muncii și Organizațională, 8(2),* 261-272. doi:10.1080/135943299398357

Kotey, B. și Sheridan, A. (2004). Schimbarea practicilor MRU cu creștere fermă. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 11* (4), 474-485. doi:10.1108/14626000410567125

Kotter, JP (1973). Contractul psihologic: Gestionarea procesului de alăturare. *California Management Review, 15(3),* 91-99.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Managementul bărbaților și sănătatea mintală.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lo, S. și Aryee, S. (2003). Încălcarea psihologică a contractului într-un context chinez: o abordare integrativă. *Journal of Management Studies, 40* (4), 1005-1020. doi:10.1111/1467-6486.00368

March, JG, & Simon, HA (1958). *Organizații* . New York, NY: Wiley.

Marsden, D. (2004). „Economia de rețea” și modelele contractului de muncă. *British Journal of Industrial Relations, 42* (4), 659-684. doi:10.1111/j.1467-8543.2004.00335.x

Martinez-Leon, IM, Ruiz Mercader, J. și

Martinez-Leon, JA (2008). Efectul - instrumentelor de învățare organizațională asupra rezultatelor afacerii. *International Journal of Knowledge and Learning, 4(6),* 539-552. doi:10.1504/IJKL.2008.022887

Mclean Parks, J., Kidder, DL și Gallagher, DG (1998). Montarea cheie pătrate în găuri rotunde: maparea domeniului aranjamentelor de lucru contingente pe contractul psihologic. *Journal of Organizational Behavior, 19* (S1), 697-730. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I

Mcnaughton, RB, Quickenden, P., Mat ear, S. și Gray, B. (1999). Adoptarea intranetului și coordonarea inter-funcțională. *Journal of Marketing Management, 15* (5), 387-403. doi:10.1362/026725799784870270

Moorman, RH, Blakely, GL și Niehoff, B. P (1998). Sprijinul organizațional perceput mediază relația dintre justiția procesuală și comportamentul de cetățenie organizațională? *Jurnalul Academiei de Management, 41* (3), 351-357. doi:10.2307/256913

Morrison, E., & Robinson, S. (1997). Când angajatorii se simt trădați: Un model al modului în care se dezvoltă încălcarea contractului psihologic. *Academy ofManagement Review, 22* (1), 226-256.

Nicholson, N. (1996). Sisteme de carieră în criză: schimbare și oportunitate în era informației. *The Academy of Management Executive, 10(4),* 40-51. doi:10.5465/AME.1996.3145318

O'Donnel, M. și Shields, J. (2002). Managementul performanței și contractul psihologic în sectorul public federal australian. *The Journal of Industrial Relations, 44* (3), 435-457. doi:10.1111/0022185602044003008

Pazzani, MJ (2000). Reprezentarea profilurilor de filtrare a poștei electronice: un studiu de utilizator. În *Proceedings of the 5th International Conference of Intelligent User Interfaces.* New York, NY: ACM Press.

Pieters, Z. (2009). *Expatriarea ca experiență de carieră* . Teza de master. Universitatea din Stellenbosch. Preluat la 15 aprilie 2011, de pe http://hdl.handle . net/10019.1/2343

Reyes Contreras, Y., & Martinez Leon, IM (2007). Los contractes psicologicos: Sus efectes en los resultados de las organizaciones. În *V Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Information.* FEIS.

Ring, P S., & Van De Ven, AH (1994). Dezvoltarea proceselor de relații interorganizaționale de cooperare. *Academy ofManagement Review, 19* (1), 90-118.

Robinson, SL (1996). Încrederea și încălcarea contractului psihologic. *Administrative Science Quarterly, 41(4),* 574-599. doi:10.2307/2393868

Robinson, SL și Morrison, EW (2000). Dezvoltarea încălcării și încălcării contractului psihologic: un studiu longitudinal. *Journal of Organizational Behavior, 21* (5), 525-546. doi:10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T

Robinson, SL și Rousseau, DM (1994). Încălcarea contractului psihologic: nu excepția, ci norma. *Journal of Organizational Behavior, 15(3),* 245-259. doi:10.1002/job.4030150306

Rousseau, D., & Parks, J. (1993). Contractul persoanelor și organizațiilor. *Research in Organizational Behavior, 15* (1), 1-43.

Rousseau, DM (1989). Contract psihologic și implicit în organizații. *Jurnalul responsabilităților și drepturilor angajaților, 2,* 121-139. doi:10.1007/BF01384942

Rousseau, DM (1990). Percepția noilor angajați despre obligațiile lor și ale angajatorului lor: Un studiu al contractelor psihologice. *Journal of Organizational Behavior, 11* (5), 389-400. doi:10.1002/ job.4030110506

Rousseau, DM (1995). *Contracte psihologice în organizații: înțelegerea acordurilor scrise și nescrise* . Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, DM (2001). Schemă, promisiune și reciprocitate: elementele de bază ale contractului psihologic. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(4),* 511-541. doi:10.1348/096317901167505

Rousseau, DM și Greller, MM (1994). Practici privind resursele umane : Factori de contracte administrative. *Managementul resurselor umane, 33* (3), 385-401. doi:10.1002/hrm.3930330308

Rousseau, DM, & Mclean Parks, J. (1993). Contractele persoanelor și organizațiilor. În Cum mings, LL, & Staw, BM (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 1-47). Greenwich, CT: JAI Press.

Rousseau, DM, & Schalk, R. (2000). Contracte *psihologice în muncă: perspective transnaționale.* Newbury Park, CA: Sage.

Rousseau, DM, & Shperling, Z. (2003). Piese ale acțiunii: Proprietatea și schimbarea relației de muncă. *Academy ofManagement Review, 28* (4), 553-570.

Rousseau, DM, & Tijoriwala, SA (1998). Evaluarea contractelor psihologice: probleme, - alternative și măsuri. *Journal of Organizational Behavior, 19* (S1), 679-695. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N

Ruel, HJM, Bondarouk, T. și Looise, JC (2004). E-HRM: Inovație sau iritare: un studiu empiric explorator în cinci companii mari privind HRM bazat pe web. *Management Review, 15* (3), 364-381.

Ruggles, R. (1998). Starea noțiunii: Managementul cunoștințelor în practică. *California Management Review, 40(3),* 80-89.

Scacchi, W., & Noll, J. (1997). Intranet-uri bazate pe proces: Suport pe durata ciclului de viață pentru reinginerea proceselor . *IEEE Internet Computing, 1* (5), 42-49. doi:10.1109/4236.623967

Schein, EH (1965). *Psihologie organizațională.* Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.

Schein, EH (1978). *Dinamica carierei: potrivirea nevoilor individuale și organizaționale* . Reading, MA: Addison-Wesley.

Schein, EH (1996). Ancore de carieră revizuite: Implicații pentru dezvoltarea carierei în secolul 21. *The Academy of Management Executive, 10(4),* 80-88. doi:10.5465/AME.1996.3145321

Schuler, RS și Jackson, SE (1987). Conectarea strategiilor competitive cu practicile de management al resurselor umane . *The Academy of Management Executive* (1987-1989), *1* (3), 207-219.

Scott, JE (1998). Cunoștințe organizaționale și intranet. *Decision Support Systems, 23* (1), 3-17. doi:10.1016/S0167-9236(98)00032-3 Shore, LM, & Barksdale, K. (1998). Examinarea - gradului de echilibru și a nivelului de obligație în relația de muncă: O abordare a schimbului social. *Journal of Organizational Behavior, 19,* 731-744. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P

Shore, LM și Tetrick, LE (1994). Contractul psihologic ca cadru explicativ în raportul de muncă. În Cooper, CL, & Rousseau, DM (Eds.), *Trends in organizational behavior (Vol. 1,* pp. 91-109). Chichester, Marea Britanie: John Wiley & Sons.

Silla, I., Gracia, F J., & Peiro, JM (2005). Diferencias en el contenido del contract psicologico en function del tipo de contract y de la gestion empresarial publica o privada. *Revista de Psicologia Social, 20(1),* 61-72. doi:10.1174/0213474052871097

Sims, RR (1994). Rolul managementului resurselor umane în clarificarea noului contract

psihologic. *Managementul resurselor umane, 33* (3), 373-382. doi:10.1002/hrm.3930330306

Strohmeier, S. (2007). Cercetare în e-HRM: revizuire și implicații. Analiza managementului *resurselor umane , 17* (1), 19-37. doi:10.1016/j. hrmr.2006.11.002

Sutton, G. și Griffin, MA (2004). Integrarea așteptărilor, experiențelor și încălcărilor contractului psihologic: un studiu longitudinal al noilor profesioniști. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77* (4), 493-514. doi:10.1348/0963179042596487

Tabernero, C., Arenas, A., & Briones, E. (2005). Impactul feedback-ului negativ asupra proceselor de autorregulație a grupului. La ruptura del contra- to grupal relacional. *Revista de Psicologia Social, 20* (1), 93-108. doi:10.1174/0213474052871033 Taylor, SM și Tekleab, AG (2004). Evaluarea cercetării contractuale psihologice: evaluarea progresului, abordarea problemelor supărătoare și stabilirea priorităților de cercetare. În Coyle-Shapiro, J., Taylor, MS și Tetrick, LE (eds.), *The employment relation. Examinarea perspectivelor psihologice și contextuale* (pp. 253-283). Oxford University Press.

Tekleab, AG și Taylor, MS (2003). Nu există două părți într-o relație de muncă? Antecedente și consecințe ale acordului angajaților organizației privind obligațiile contractuale și încălcările. *Journal of Organizational Behavior, 24(5),* 585-608. doi:10.1002/job.204

Thomas, H., & Anderson, N. (1998). Schimbări în contractele psihologice ale noilor veniți în timpul socializării organizaționale: Un studiu asupra recruților care intră în armata britanică. *Journal of Organizational Behavior, 19* (S1), 745-767. doi:10.1002/ (SICI)1099-1379(1998)19:1+<745::AID-JOB967>3.0.CO;2-I

Topa, G., Alonso, E., & Palaci, F (2002). O măsură de socializare. Aplicația unui studiu - longitudinal cu Soldados Profesionales Espanoles. *Metodologia de las Ciencias del Comportamiento,* 544-549.

Topa, G., & Palaci, F (2004). Încălcarea sau neîndeplinirea contractului psihologic? O revizuire meta-analitică a cercetării empirice. *Accion Psicologica, 3*, 155-171.

Topa, G., & Palaci, F (2005). La ruptura del con- trato psicologico entre los Soldados Profesionales Espanole sy su relacion con la decision de perman- ecer or abandonar. *Revista de Psicologia Social, 20* (1), 45-60. doi:10.1174/0213474052871088

Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2006). *Tehnologia informației pentru management : Transformarea organizațiilor în era digitală* (ed. a 5-a). John Wiley & Sons.

Turnley, WH, Bolino, MC, Lester, SW și Bloodgood, JM (2003). Impactul îndeplinirii contractului psihologic asupra performanței comportamentelor de cetățenie în rol și organizațional . *Journal of Management, 29(2),* 187-206. doi:10.1177/014920630302900204

Turnley, WH și Feldman, DC (1999). Un model de discrepanță al încălcărilor contractului psihologic . *Human Resource Management Review, 9* (3), 367-386. doi:10.1016/S1053-4822(99)00025-X

Turnley, WH și Feldman, DC (2000). Reexaminarea efectelor încălcării contractelor psihologice: așteptări nesatisfăcute și nemulțumire la locul de muncă ca mediatori. *Journal of Organizational Behavior, 21(1),* 25-42. doi:10.1002/(SICI) 1099-1379(200002)21:1<25::AID-J0B2>3.0.C0;2-Z

van de Ven, C. (2004). *Contractul psihologic: mare lucru!* Centrul de Servicii de Științe Comportamentale. Ministerul Apărării. Haga, Olanda. Preluat la 18 aprilie 2011, de la http://www.mternationalmta.org/Documents/200

4/2004024P.pdf

Williams, R., & Edge, D. (1996). Formarea socială a tehnologiei. *Politica de cercetare, 25* (6), 865-899. doi:10.1016/0048-7333(96)00885-2

Zhao, H., Wayne, SJ, Glibkowski, BC și Bravo, J. (2007). Impactul încălcării contractului psihologic asupra rezultatelor legate de muncă: o meta-analiză. *Psihologia Personalului, 60(3),* 647-680. doi: 10.1111/j .1744-6570.2007.00087.x

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

e-HRM: O modalitate de implementare a strategiilor, politicilor și practicilor HRM în organizații prin sprijinul conștient și direcționat al și cu utilizarea deplină a tehnologiei web.

Tehnologii informaționale: gama largă de tehnologii implicate în procesarea și manipularea informațiilor, cum ar fi dispozitivele de înregistrare, sistemele de comunicații, sistemele informatice (inclusiv componente hardware și software și date) și alte dispozitive electronice.

Contract psihologic: Include termenii și condițiile implicite și specifice ale relației de muncă, nereglementate și nici specificate într-un contract formal scris, care are un rol central în comportamentul de muncă și determină relația dintre angajat și angajator (agent organizațional).

Conținutul contractului psihologic: Se referă la așteptările, credințele, obligațiile, promisiunile și percepțiile nescrise care sunt un factor determinant puternic al comportamentului și atitudinilor la locul de muncă, determinând relația dintre angajat și angajator (agent organizațional) și, în consecință , relația de muncă.

Statul contractual psihologic: Se referă la un nivel de bază relativ stabil de la care pot fi apreciate modificările naturii relației de muncă.

NOTĂ DE FINALĂ

[1] Masterson *și colab.* (2000, p. 740) observați, . .un angajat este implicat în cel puțin două relații de schimb social la locul de muncă: una cu supervizorul său imediat și una cu organizația sa."

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editată de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp. 96-124, copyright 2012 by Information Science Reference (an).

Capitolul 70
Înțelegerea modului în care stimulentele influențează motivația și reținerea lucrătorilor din domeniul sănătății

Posy Bidwell
Trinity College Dublin, Irlanda

Stephen Thomas
Trinity College Dublin, Irlanda

Silvia Stringini
Trinity College Dublin, Irlanda

ABSTRACT

Un factor critic în abordarea crizei resurselor umane în țările cu venituri mici și medii (LMIC) este capacitatea de a recruta, motiva și reține lucrătorii din domeniul sănătății. Eșecul în acest domeniu este una dintre principalele cauze ale scăderii disponibilității serviciilor și a calității îngrijirii. Au fost implementate diverse stimulente financiare și nefinanciare, iar acest capitol va explora dovezile disponibile pentru a vedea dacă acestea au influențat motivația. În plus, ierarhia nevoilor lui Maslow este utilizată pentru a determina dacă există o ierarhie a modului în care sunt evaluate stimulentele. În timp ce modelul lui Maslow este un instrument util pentru clasificarea temelor nevoilor lucrătorilor din domeniul sănătății, se pare că lucrătorii sunt motivați fără ca fiecare nivel să fie îndeplinit pe rând. Deși stimulentele financiare pot ajuta la reținere, ele pot provoca erodarea etosului profesional, nu sporesc satisfacția în muncă sau pot acționa ca motivatori pentru a performa bine. Trebuie făcute mai multe cercetări pentru a concepe strategii de resurse umane mai eficiente.

CONTEXTUL ȘI ÎNȚELEGEREA ACTUALĂ

Eforturile de îmbunătățire a accesului la serviciile de sănătate din întreaga lume sunt constrânse de vârste foarte scurte ale lucrătorilor din domeniul sănătății. Fara corespunzator

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch070 numărul de lucrători sanitari nu este posibilă furnizarea de servicii în mod eficient și eficient. Criza resurselor umane este deosebit de evidentă în Africa sub-sahariană, unde este nevoie de tripla numărul actual de lucrători din domeniul sănătății, sau de cel puțin 1 milion în plus, pentru ca aceștia să se apropie de obiectivele de dezvoltare ale mileniului (ODM) pentru sănătate

(Chen et al., 2004).

Există trei factori majori care afectează lucrătorii din domeniul sănătății, şi anume epidemia de SIDA, migrația forței de muncă calificate („exodul creierelor”) și o istorie de subinvestiții masive în resurse umane. Acești factori afectează cel mai mult țările cu venituri mici și medii (LMIC) și pun presiuni suplimentare asupra sistemelor de sănătate deja fragile (Chen et al., 2004).

Epidemia de SIDA provoacă capacitatea, în special în Africa sub-sahariană, unde serviciile sunt complet copleșite de oameni care au nevoie de tratament, precum și prin reducerea numărului de lucrători din domeniul sănătății, care mor ei înșiși din cauza bolii. Lucrătorii din domeniul sănătății sunt afectați direct de volumul de muncă crescut și de expunerea crescută la riscul de a contracta HIV prin accidentarea profesională. Moralul este și mai redus pe măsură ce lucrătorii din domeniul sănătății văd că un număr crescut de pacienți lor mor (Chen și colab., 2004).

Migrația lucrătorilor din domeniul sănătății nu se limitează la mişcarea internațională; migrația internă este, de asemenea, larg răspândită, lucrătorii trecând din mediul rural în cel urban și de la practica publică la cea privată. Zonele rurale au fost cel mai grav afectate de migrație, lăsând multe unități rurale lipsite de personal, iar acest lucru afectează moralul personalului care rămâne acolo (Awases, Gbary, Nyoni și Chatora, 2003). În ciuda dovezilor care arată efectul dăunător al migrației lucrătorilor din domeniul sănătății din țările LMIC, multe țări cu venituri mari au devenit dependente de importul de lucrători din domeniul sănătății din aceste țări (Hongoro & Normand, 2006).

Răspunsurile timpurii la deficitul de lucrători calificați în domeniul sănătății în țările cu LMIC s-au concentrat în principal pe problemele capacității de formare, dar a devenit din ce în ce mai clar că aspectele mai importante sunt stimulentele, reținerea și motivarea celor care rămân. Până când problemele care duc la „demotivarea” lucrătorilor din domeniul sănătății nu sunt abordate, nu se poate oferi îngrijire de înaltă calitate (Agyepong et al., 2004). Există dovezi, în special în Thailanda (Wibulpolprasert & Pengpaibon, 2003), de stimulente care pot reține și motiva lucrătorii din domeniul sănătății. Atât stimulentele financiare, cât și alte stimulente sunt importante în motivarea profesioniștilor, dar astfel de cercetări arată, de asemenea, că stimulentele financiare necesare pot implica creșteri foarte mari ale salariilor. Aceasta nu este adesea o opțiune durabilă și, prin urmare, trebuie găsite și puse în aplicare stimulente alternative.

Este important de remarcat faptul că criza resurselor umane este un fenomen la nivel mondial și toate țările , bogate sau sărace, sunt afectate de dezechilibre în forța de muncă din domeniul sănătății. Se estimează că până în 2011 Canada va avea un deficit de 78.000 de asistente (Gagnon, Ritchie, Lynch și Dronin, 2006). Penuria este creată de faptul că nu sunt suficienti oameni atrași de profesie, pe lângă cererile crescute de îngrijire create de o populație în vârstă. Un studiu privind reținerea asistentelor a constatat că doar 50% au avut o intenție fermă de a rămâne în asistență medicală. Principalele surse de nemulțumire citate au inclus lipsa de sprijin și recunoaștere profesională, volumul mare de muncă, lipsa echipamentului și mediul fizic slab de lucru (Gagnon et al., 2006).

În timp ce acest capitol se va concentra în principal pe situația din țările cu LMIC, deoarece acestea sunt afectate de cea mai mare povară a bolilor, migrației și subinvestițiilor cronice în îngrijirea sănătății, vom analiza, de asemenea, provocările legate de motivarea și menținerea - lucrătorilor din domeniul sănătății în țările cu venituri mari. Este esențial ca toate țările să pună în aplicare planuri de sănătate pentru a reflecta nevoile de sănătate ale populației lor și trebuie puse în aplicare strategii pentru forța de muncă pentru a facilita acest lucru. În plus, dacă problemele legate de motivație și reținere ar fi abordate în țările cu venituri mari, aceasta ar putea

reduce dependența acestora de recrutarea lucrătorilor din domeniul sănătății din țările cu LMIC. Prin urmare, este clar că la nivel global este necesară o mai bună înțelegere a factorilor critici care influențează capacitatea resurselor umane pentru a oferi îngrijiri medicale echitabile și eficiente.

În primul rând, literatura despre motivație, stimulente și reținere va fi revizuită și va fi important să vedem cât de mult din aceasta este de fapt susținută în practică. În special, autorii pun mai multe întrebări:

- Ce stimulente sunt oferite pentru reținerea și motivarea oamenilor?
- Ce stimulente afectează pozitiv reținerea - personalului și motivația acestora de a-și face bine treaba?
- Sunt unele stimulente mai importante decât altele?
- Sunt stimulentele care creează dependență și unele concurează cu altele? În plus, stimulentele care ajută la reținere pot împiedica motivația?
- Există o secvențiere a nevoilor lucrătorilor din domeniul sănătății așa cum se vede în ierarhia nevoilor lui Maslow?

Restul acestui capitol urmărește să strângă dovezi pentru a răspunde la aceste întrebări și a evidenția unele implicații politice. A existat o explozie a cercetării în domeniul resurselor umane în ultimul deceniu, totuși, deși nu există toate dovezile în literatura publicată pentru a oferi răspunsuri definitive la toate aceste întrebări, merită să revizuim materialul disponibil. În plus, ridicarea unor întrebări importante este încă utilă, nu în ultimul rând în identificarea lacunelor și a domeniilor importante pentru cercetări ulterioare.

O revizuire a înțelegerii actuale și a conceptelor cheie

În timp ce cercetările recente s-au concentrat pe înțelesul menținerii lucrătorilor din domeniul sănătății în LMIC, păstrarea este o problemă care afectează lucrătorii din domeniul sănătății la nivel global. Nu există nicio garanție că lucrătorii din domeniul sănătății reținuți vor fi productivi sau motivați să ofere o îngrijire de înaltă calitate. Retenția nu garantează productivitatea și este discutabil dacă reținerea chiar și în zonele rurale și îndepărtate fără productivitate este mai bună decât fără reținere. Personalul reținut poate fi pur și simplu blocat pentru alternative sau apatic cu privire la mutare. Guvernele pot angaja lucrători din domeniul sănătății pentru a îmbunătăți sistemul de sănătate, dar guvernele trebuie, de asemenea, să se asigure că acești lucrători vor acționa în cel mai bun interes al sistemului de sănătate și, astfel, vor valorifica investiția. Având în vedere astfel de preocupări legate atât de reținerea, *cât și de* productivitatea lucrătorilor din domeniul sănătății, merită să revizuim câteva concepte cheie din literatura de specialitate și teorii despre importanța diferitelor tipuri de stimulente.

Autorii consideră că *reținerea* este preocupată de menținerea personalului în funcție și de a nu-l pierde în favoarea altor organizații sau a migrației. Acesta este unul dintre obiectivele cheie ale managementului resurselor umane (Salaman, Storey, & Billsberry, 2005). Conducerea trebuie să fie preocupată în special de reținerea slabă a cadrelor cu înaltă calificare din cauza deficitului de astfel de forță de muncă și a investițiilor economice necesare pentru a dezvolta personal cu competențele potrivite. Diferitele dimensiuni ale retenției de care sunt de obicei interesați analiștii sistemului de sănătate se referă la:

- pierderi din serviciul public,
- pierderi din zonele rurale/deservite și
- pierdere din țară (emigrare).

Motivația este un concept mai dezbătut și există mai multe fluxuri de gândire despre ceea ce motivează oamenii să acționeze (Ramlall, 2004). Cu toate acestea, este de acord că motivația poate

fi văzută ca „ca un proces psihologic care provoacă excitarea, direcția și persistența acțiunilor voluntare” (Mitchell, 1982) (pg.81). Aceasta a fost adaptată la o definiție mai practică în sectorul sănătății, motivația fiind definită ca „gradul de dorință al unui individ de a depune și de a menține efortul către obiectivele organizaționale” (Franco, Bennett, & Kanfer, 2002, p.1). În acest context, motivația este specifică locului de muncă și este legată de furnizarea de servicii medicale obligatorii. Motivația este esențială pentru obținerea unei productivități mai mari în sectorul sănătății, dar nu este suficientă în sine pentru a asigura furnizarea eficientă a asistenței medicale, deoarece condițiile de infrastructură și alți factori contextuali pot avea, de asemenea, un impact.

Un concept legat atât de retenție, cât și de motivație este *angajamentul organizațional* , care reprezintă atașamentul unui angajat față de organizația pentru care lucrează. Meyer și Allen (1991) explorează diferite componente ale acesteia, prin care angajatul:

- Dorește să aparțină organizației (le place, dorește să lucreze acolo) - *Angajament afectiv*
- Trebuie să aparțină (din necesitate economică , lipsă de alternative sau a investit în locul de muncă) - *Angajament de continuare*
- Ar trebui să aparțină (ei simt o obligație morală - fie prin propriul set de valori, fie simt nevoia să răsplătească organizația) - *Angajamentul Normativ.*

Într-un articol fascinant, Meyer și Herscovitch (2001) explorează modul în care aceste componente diferite ale angajamentului influențează comportamentul (adică în ceea ce privește rămânerea în organizație, a face ceea ce este necesar și a face mai mult decât ceea ce este necesar). Angajamentul afectiv este cel mai important în ceea ce privește probabilitatea ca angajații să-și facă munca centrală și să depășească sarcinile lor. Numai angajamentul normativ ridicat duce la o probabilitate mare ca angajații să depună efort asupra sarcinilor cheie și la o probabilitate mai mică de a depune efort pentru sarcini suplimentare. Numai angajamentul ridicat de continuare sugerează că angajații, în general, vor depune efort pentru a face ceea ce este necesar, dar nu vor depune efort pentru sarcini suplimentare. În consecință, lucrătorii din domeniul sănătății cu angajament continuu vor fi păstrați, dar motivația lor este scăzută și productivitatea sistemului de sănătate va fi, de asemenea, scăzută.

Două domenii diferite de motivație sunt adesea confundate: motivația de a fi într-un loc de muncă și motivația de a performa. Reținerea nu asigură satisfacția muncii și/sau efortul depus pentru atingerea obiectivelor impuse. În acest sens, Herzberg (2003) a analizat factorii intrinseci și extrinseci care influențează nivelurile de satisfacție în muncă. Factorii intrinseci se referă la conținutul locului de muncă, de exemplu, realizarea, recunoașterea realizărilor, munca în sine, responsabilitatea, creșterea sau avansarea. Factorii extrinseci se referă la caracteristicile contextului sau condițiilor postului și includ politica și administrarea companiei, supravegherea, relațiile interpersonale, condițiile de muncă, salariul, statutul și securitatea locului de muncă („contextul locului de muncă”).

Herzberg susține că, dacă factorii intrinseci sunt satisfăcuți, lucrătorii sunt încurajați să muncească mai mult și mai bine. Factorii extrinseci, în schimb, sunt mai mult legați de acceptarea și păstrarea în post. În rezumat, salariile și condițiile de muncă sunt importante pentru a păstra personalul și pentru a produce angajamentul de continuare, dar singure sunt insuficiente pentru a duce la o performanță mai bună a personalului. Recunoașterea și sentimentele de realizare sunt mai susceptibile de a influența motivația personalului, efortul și, prin urmare, performanța.

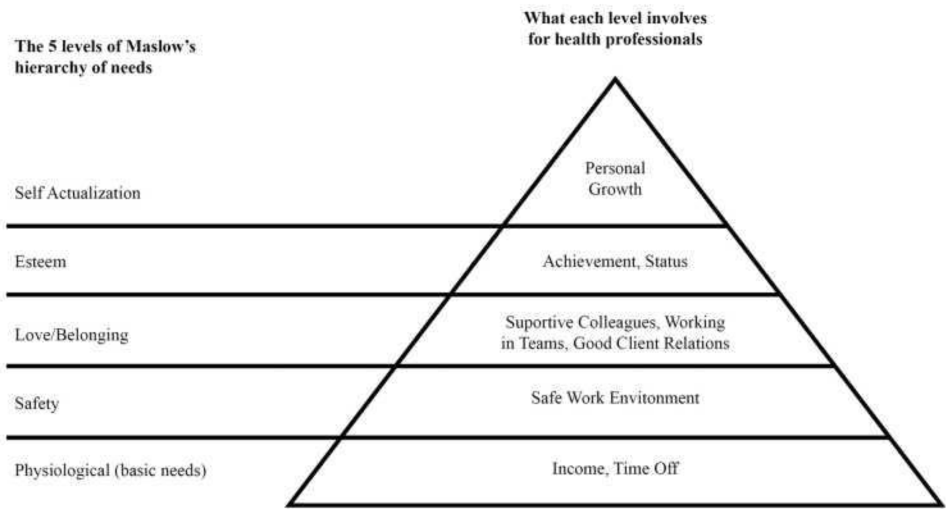
O ierarhie a nevoilor?

Maslow (1943) a propus o ierarhie a nevoilor indivizilor care a fost o paradigmă extrem de influentă pentru explorarea comportamentului și a motivației. Modelul are cinci niveluri, sau seturi de nevoi. Fiecare nivel trebuie îndeplinit înainte ca individul să poată progresa sau să-și îndrepte atenția către nivelul următor. Există astfel o succesiune firească de nevoi; odată ce nevoile au fost satisfăcute la nivelul inferior, acestea nu vor mai fi prioritizate.

Primul nivel este asociat cu nevoile fiziologice care trebuie îndeplinite pentru ca organismul uman să supraviețuiască și include nevoia de apă, aer și somn. Cel mai înalt nivel este autoactualizarea, unde există dorința de autoîmplinire pentru a atinge obiectivele personal stabilite. Spear (2006) a transpus aceste nevoi într-un cadru de sistem de sănătate, în care nivelurile corespund nevoilor lucrătorilor sanitari. Nivelul cel mai scăzut corespunde nevoilor de bază de muncă, cum ar fi venitul și timpul liber, nivelul doi este un mediu de lucru sigur, nivelul trei este un mediu de lucru susținător, nivelul patru se referă la realizare și statut, iar cel mai înalt nivel este creșterea personală. Toate aceste niveluri sunt prezentate în Figura 1.

Spear (2006) a efectuat un studiu în Australia pentru a determina ce ia motivat pe profesioniștii din domeniul sănătății mintale folosind ierarhia lui Maslow ca cadru. S-a descoperit că stima și autoactualizarea au fost motivatori puternici. În plus, motive

Figure 1. Maslow's hierarchy of needs and what is included in each level for health



citate de profesioniștii din domeniul sănătății pentru dorința de a avea performanțe bune în munca lor, au inclus „senzația de realizare ", „a ajuta pe ceilalți", „contribuirea la comunitate" (valori de stima) și „ dezvoltarea și împlinirea personală" (valori de auto-actualizare).

Pot fi luate măsuri pentru a se asigura că ierarhia nevoilor lui Maslow poate fi satisfăcută la locul de muncă: nevoi de bază prin plată echitabilă și ore de lucru rezonabile; securitate prin existența unui loc de muncă sigur și funcțional; apartenența socială prin încurajarea muncii în echipă și formarea de bune relații cu pacienții. Stimul poate fi împlinit prin oferirea de oportunități de formare, dezvoltarea carierei și celebrarea succesului; și, în sfârșit, autoactualizarea poate fi îndeplinită prin varietatea locurilor de muncă (de exemplu, combinând munca clinică cu cercetarea sau predarea) și capacitatea de a face o muncă semnificativă (Spear, 2006). Modelul Maslow și adaptarea acestuia reprezintă un mijloc de înțelegere a nevoilor lucrătorilor din domeniul sănătății, indiferent de contextul lumii în curs de dezvoltare sau dezvoltate.

DOVEZI PRIVIND STIMENTILE

Indicatorii motivaționali (atât pozitivi, cât și - negativi), cum ar fi orele de lucru mai lungi, efectuarea unui al doilea loc de muncă (sau practică privată), absenteismul mai scăzut, furnizarea de o mai bună calitate a îngrijirii și satisfacția profesională pot fi utilizați pentru a încerca și a evalua dacă stimulentele îmbunătățesc motivația.

Pachetele de stimulente au fost introduse din ce în ce mai mult în multe țări și există o literatură în creștere privind evaluarea impactului pe care l-au avut stimulentele asupra capacității de a recruta, reține și motiva lucrătorii din domeniul sănătății (Bennett, Gzirishvili și Kanfer, 2000). În plus, deși reformele în domeniul sănătății nu sunt, în general, concepute cu scopul de a crește motivația, schimbările în relațiile organizaționale generale și stimulentele economice, care adesea sunt asociate cu aceste reforme, au un impact frecvent asupra motivației (Abzalova, Wickham, Chukmaitov și Rakhipbekor, 1998).

Studiile care analizează pachetele de stimulente au raportat constatări mixte cu privire la impactul acestora asupra motivației. Se constată adesea că acolo unde au fost introduse stimulente financiare, acestea au fost distribuite inegal și că rămân oportunități inadecvate pentru

dezvoltarea carierei și formare (Awases et al., 2003). O analiză a stimulentelor nefinanciare din Africa de Est și de Sud a constatat că există dovezi pe scară largă că stimulentele sunt utilizate pentru a aborda formarea, dezvoltarea carierei și nevoile sociale (de exemplu, locuințe, asigurarea de îngrijire a copiilor, transportul personalului); condiții de muncă îmbunătățite; dezvoltarea sistemelor de management al resurselor umane (MRU); și programe HIV la locul de muncă. Cu toate acestea, nu existau planuri clare de monitorizare și evaluare a stimulentelor pentru a determina impactul asupra motivației și reținerii. Există unele dovezi că programele de formare au încurajat lucrătorii să revină în sectorul public, dar informațiile sunt limitate și, deoarece aceste stimulente au fost asociate cu stimulente financiare, este dificil să se atribuie vreun succes doar stimulentelor nefinanciare (Dambisya, 2007).

O revizuire sistematică recentă a explorat inițiative de promovare a motivației în țările cu LMIC și a identificat șapte teme motivaționale majore (Willis-Shattuck și colab., 2008). Acestea sunt: recompense financiare, dezvoltarea carierei, educația continuă, infrastructura spitalului, disponibilitatea resurselor, managementul spitalului și recunoașterea/aprecierea. Este clar că recompensele financiare sunt un factor motivațional de bază; cu toate acestea, ele nu pot fi implementate singure, deoarece dezvoltarea carierei și problemele de management sunt probleme motivaționale foarte influente. Mai - mult, s-a constatat că recunoașterea are un efect puternic asupra motivației.

Managementul lucrătorilor din domeniul sănătății este un factor determinant important în motivația lucrătorilor din domeniul sănătății și poate afecta în mod semnificativ satisfacția generală, angajamentul organizațional și, într-adevăr, poate îmbunătăți relațiile dintre conducere și alți membri ai personalului. Lucrătorii din domeniul sănătății trebuie să aibă o definiție clară a postului care să ofere linii directoare lucrătorului, precum și ghiduri pentru supervizor pentru evaluarea performanței lor (Bennett et al., 2000). Din acest motiv, supravegherea de susținere, evaluarea performanței, dezvoltarea carierei și promovarea transparentă au fost prioritare în multe programe motivaționale (Manongi, Marchant și Bygbjerg, 2006).

Deși acest lucru evidențiază importanța - stimulentelor financiare și nefinanciare, nu există dovezi suficiente cu privire la impactul pe care fiecare stimulent implementat în prezent îl are de fapt asupra motivației și reținerii.

Importanța stimulentelor financiare

Remunerația a fost citată de unii analiști drept cea mai importantă intervenție care poate îmbunătăți motivația (Bennett și colab., 2000). Dacă lucrătorii sunt plătiți cu un salariu echitabil, înseamnă că nu își vor petrece timpul căutând modalități de a-și crește veniturile, fie căutând noi locuri de muncă cu salarii mai mari, fie prin activități generatoare de venituri pentru a-și suplimenta salariile, cum ar fi magazinele de droguri, cabinetele private, agricultura și taxele informale, așa cum este adesea cazul în țările cu venituri reduse (Dieleman, Viet Cuong, Vu Anh, & Martineaute;, 22003). Cu siguranță, aproape toate inițiativele din țările cu LMIC pentru a crește retenția și motivația lucrătorilor din domeniul sănătății acordă un loc proeminent recompenselor financiare (Willis-Shattuck et al., 2008).

Maynard (2006) clasifică stimulentele ca fiind implicite sau explicite, ambele având componente interne și externe. Stimulentele implicite se referă la probleme legate de încredere, de exemplu, cu medicii văzuți intern prin jurământul lor de Hipocrat și extern prin încrederea pacientului care susține credința că sunt de încredere. Stimulentele explicite gravitează în jurul reglementării de către autorități (interne) și plăților (externe). În contextul sistemelor europene de sănătate,

Maynard (2006) documentează scăderea dependenței de stimulentele implicite odată cu utilizarea sporită a stimulentelor financiare pentru a motiva furnizorii.

Cu toate acestea, este important să reflectăm asupra stimulentelor financiare precise oferite. Tipul de stimulente disponibile va afecta comportamentul furnizorilor și, prin urmare, calitatea îngrijirii primite de pacient (McPake & Normand, 2008). În asistența medicală există, în general, trei metode de plată: salariu (ratele de timp), taxă pentru serviciu (ratele la bucată) și capitația (fiind plătită pentru fiecare persoană de pe lista de pacienți a unui medic). Taxa pentru serviciu este un stimulent direct pentru creșterea activității. Îi încurajează pe medici să vadă mai mulți pacienți și să efectueze mai multe proceduri. Odată ce o taxă a fost introdusă, este dificil să o eliminați. Capitația și salariile pot induce un tratament insuficient și schimbarea sarcinilor (adică, medicii și asistentele care trebuie să îndeplinească sarcini complexe) (Maynard, 2006). În revizuirea lor sistematică, Chaix-Couturier, Durnand-Zaleski, Jolly și Durieux (2000), observă că furnizorii plătiți pe bază de capitație pentru pacienții lor ar furniza cu până la 25% mai puține rețete decât cei plătiți pe bază de taxă pentru serviciu.

Maynard (2006) confirmă că metoda de plată poate afecta motivația, cu onorariul pentru serviciu acționând ca un stimulent pentru creșterea activității, în timp ce alte metode de plată, cum ar fi primirea unui salariu pe unitatea de timp lucrat sau pe capitație, pot acționa ca un stimulent pentru a reduce activitatea. În schimb, în Rwanda, plățile prin capitație au creat un stimulent pentru lucrătorii din domeniul sănătății să se concentreze pe îngrijirea medicală preventivă și să ofere doar serviciile necesare *(PHRplus,* 2002). Aceasta, la rândul său, a motivat atenția către satisfacția pacientului și calitatea îngrijirii. Plata prin capitație a fost cuplată cu o plată bazată pe performanță către furnizorii din Egipt, ceea ce a condus la scăderea timpului de așteptare a pacientului și la recompensarea furnizării de îngrijiri preventive (PHR *plus* , 2002).

O critică mai fundamentală a abordării „finanțele în primul rând” este dată de Bowles (2008), în recenzia sa asupra experimentelor economice. El susține că stimulentele economice pot avea efecte neintenționate, dar contraproductive:

- când promovează egoismul,
- compromite sentimentul de autodeterminare al unui individ și degradează motivația intrinsecă,
- sau transmite un mesaj de neîncredere și lipsă de respect.

Bowles susține că oamenii acționează într-un anumit mod pentru a fi percepuți ca un anumit tip, adică o persoană bună sau una apreciată de alții, și nu doar pentru a dobândi bunuri economice. Stimulentele economice pot submina stima și pot crea o cultură în care stimulentele economice sunt mai importante decât morala. În plus, unii ar putea argumenta că, dacă se măresc salariile, acest lucru nu va acționa ca un motivator pentru a performa bine, ci doar îi va motiva pe oameni să caute următoarea creștere a salariului.

În importantul articol al lui Le Grand (1997) despre comportamentul uman și politica socială, el se întreabă dacă este mai eficient să-i tratezi pe oameni ca „cavaleri” care vor lucra altruist, sau ca „trebuși” care sunt devotați exclusiv interesului propriu. Cu siguranță, el observă o mișcare către oamenii care se concentrează pe interesul personal ca parte a politicii sociale. El observă că, prin introducerea unor modele de stimulare care se concentrează pe interesul propriu, acestea pot submina efectiv mai multe obiective de servire a comunității (vezi și Goodin, 1996; Pettit, 1996). De fapt, poate urma o cultură a interesului propriu care schimbă comportamentul și factorii care influențează motivația. Prin urmare, stimulentele financiare pot submina alte forme de motivație și este nevoie de grijă atunci când se utilizează

stimulente financiare , deoarece recompensele sunt adesea legate de activitate, mai degrabă decât de indicatorii de satisfacție a pacientului sau de calitatea îngrijirii.

Se poate susține că creșterea salariului este doar o măsură temporară în ceea ce privește satisfacerea beneficiarului. Este posibil ca cu cât furnizorii câștigă mai mult, cu atât își doresc mai mult. Creșterea remunerației poate umezi apetitul pentru mai mult și acest lucru creează o adevărată provocare pentru factorii de decizie politică, deoarece creșterile continue nu sunt sustenabile. În plus, salariul poate fi eficient în ceea ce privește atragerea oamenilor către unități, dar poate să nu motiveze lucrătorii din domeniul sănătății să performeze bine. În plus, creșterile salariale nu sunt adesea implementate uniform la toate nivelurile de lucrători și acest lucru poate duce la nemulțumire.

Etosul profesional

Lucrătorii din domeniul sănătății nu sunt interesați doar de salariu și carieră, ci au intrat adesea în profesie pentru că doresc să-i ajute pe alții și au un interes intelectual în problemele medicale. Etosul profesional este deosebit de puternic în rândul lucrătorilor din domeniul sănătății, deoarece prioritatea lor principală este bunăstarea pacientului lor și aceasta are o influență majoră în motivația lor de a-și îndeplini sarcinile (Mathauer & Imhoff, 2006).

Sa constatat că lucrătorii din domeniul sănătății care lucrează în zonele cu resurse sărace sunt adesea „demotivați", deoarece nu își pot satisface conștiința profesională, deoarece nu au fost capabili să ofere cel mai bun standard de îngrijire (Mathauer & Imhoff, 2006). Adesea, modul în care lucrătorii din domeniul sănătății își percep relația cu comunitatea le afectează motivația și performanța la locul de muncă (Ssengooba și colab., 2007). Cu toate acestea, lipsa resurselor nu afectează etosul profesional și dorința de a oferi îngrijire oamenilor. În țările în care există resurse minime, lucrătorii din domeniul sănătății au declarat că au fost încurajați să fie utili societății și să aibă grijă de oameni (Dieleman, Toonen, Toure și Martineau, 2006). În plus, în Zimbabwe, asistentele care lucrează în sectorul public au fost foarte motivate să performeze bine, în ciuda presiunilor crescute din cauza lipsei de resurse și a HIV/SIDA (Stilwell, 2001).

Este important să analizăm dacă etosul profesional se schimbă pe măsură ce stimulentele devin mai răspândite. Există dovezi ale unei culturi a stimulentelor care, în cele din urmă, îi demotivează pe lucrătorii din domeniul sănătății și le subminează etosul profesional? Experiența din China a descoperit că stimulentele financiare au un efect puternic asupra comportamentului medicilor, ducând la o erodare a etosului lor profesional. Bonusurile sunt legate de venituri și profituri, astfel încât medicii prescriu în exces medicamente și teste scumpe; de exemplu, la 75% dintre pacienții care sufereau de o răceală obișnuită li sa prescris antibiotice atunci când acest lucru nu era necesar (Hsiao, 2008). Cu toate acestea, în această analiză a comportamentului medicilor din China nu sunt furnizate informații despre nivelurile motivaționale ale medicilor și este probabil ca aceștia să fi recurs la a fi conduși de profit deoarece sunt plătiți prost și nu li s-au stabilit ținte de performanță adecvate.

Mai multe dovezi ale conflictului de stimulente: utilizarea taxelor informale

Taxele informale sunt plăți neraportate sau plăți ilegale neînregistrate care sunt primite, fie în numerar, fie ca cadouri, în schimbul furnizării unui serviciu (sau a unui serviciu mai rapid sau mai bun) care a fost oficial gratuit (Balabanova și McKee, 2002).

Există tot mai multe dovezi că utilizarea taxelor informale pentru serviciile de îngrijire a sănătății este obișnuită în multe țări cu LMIC (Gaal, Belli, McKee și Szocska, 2006). De fapt, a fost sugerată cu tărie o relație între salariile

inadecvate și oportunitățile de a crește veniturile prin perceperea de taxe informale (Ensor & Witter, 2001; Gaal & McKee, 2005; Lewis, 2007; Muula & Maseko, 2007).

Se raportează că plățile informale au un impact negativ asupra echității și calității îngrijirii (Balabanova, McKee, Pomerleau și Haerpfer, 2004; Falkingham, 2004; Maestad și Mwisongo, 2007; McPake și colab., 1999); cu toate acestea, s-a sugerat, de asemenea, că acestea pot contribui la motivarea și reținerea lucrătorilor din domeniul sănătății (Ensor & Witter, 2001; Van Lerberghe, Conceica, Van Damme și Ferrino, 2002).

Cu toate acestea, relația dintre motivație, reținere și căutarea unui venit suplimentar sub formă de taxe neoficiale poate să nu fie simplă . Utilizarea unei astfel de practici poate provoca rivalități în rândul lucrătorilor din domeniul sănătății din cauza concurenței, în special în rândul cadrelor inferioare de lucrători care nu primesc o cotă mare din plată (Maestad & Mwisongo, 2007). În plus, există dovezi că această practică poate demotiva lucrătorii din domeniul sănătății mai mult decât să-i motiveze prin sentimente de vinovăție și disconfort general de la perceperea pacienților cu taxe suplimentare, în special în zonele rurale unde pacienții sunt săraci. Având în vedere importanța problemelor de motivare și retenție în resursele umane pentru sănătate, este necesară o mai bună înțelegere a relației dintre plățile informale și motivație. În consecință, autorii explorează asocierile dintre motivație, reținere și plățile informale folosind un studiu de caz din Tanzania.

Tanzania: Un studiu de caz

Autorii au efectuat un studiu în districtul Kibaha, Tanzania pentru a investiga dacă au fost utilizate plăți informale de la pacienți către lucrătorii din domeniul sănătății și, dacă au fost, pentru a determina dacă au avut un efect motivațional (Stringhini, Thomas, Bidwell, Mtui și Mwisongo, 2009). S-au desfășurat focus grupuri în trei unități și la discuții au participat un total de 64 de lucrători din domeniul sănătății, din cadre diferite. Autorizația etică a fost obținută pentru a efectua studiul.

Studiul a confirmat utilizarea plăților informale și, în mod interesant, sa constatat că aceste plăți au fost mai frecvent inițiate de pacient, decât conduse de furnizor. S-a constatat că plățile informale sunt folosite pentru a obține servicii mai bune sau mai rapide, de exemplu, prin trecerea la coadă, sau pentru a accesa servicii private de sănătate.

S-a constatat că, în general, lucrătorii din domeniul sănătății nu erau mulțumiți de locurile lor de muncă. Principala sursă de nemulțumire a fost salariul scăzut și condițiile dificile de muncă și s-a simțit că salariile nu au fost ajustate în funcție de risc și responsabilități.

Deși plățile informale oferă un venit suplimentar pentru lucrătorii din domeniul sănătății, s-a constatat că acestea nu au un efect general pozitiv:

„Vreau doar să spun că cei care fac plăți neoficiale nu sunt mulțumiți de asta." (Lucrător în sănătate, Dispensarul Mwendapole)

Lucrătorii din domeniul sănătății au spus că plățile informale erau un tip de mită, făcându-i să se simtă sclavi de pacienții lor și ducând la pierderea stimei de sine:

„Mita este o tortură pentru personalul medical, pentru că chiar și atunci când reușiți să primiți mită de la o persoană sau un pacient, atunci veți fi închis la el, pentru că nu vă va permite să slujiți pe altcineva decât pe el." (Moașa, Spitalul Tumbi)

Mai mult, a existat un sentiment de vinovăție și disconfort, deoarece lucrătorii din domeniul sănătății știau că sunt implicați într-o situație care are consecințe grave asupra accesului persoanelor sărace la serviciile de sănătate.

„Din partea mea, mita este o problemă și o tulburare și o milă pentru cei care nu pot da nimic pentru a fi tratați.” (Moașa, Spitalul Tumbi)

Plățile informale par să contribuie la un mediu de corupție și necinste care, la rândul său, creează nemulțumire, disconfort și demotivare în rândul lucrătorilor din domeniul sănătății. Frica de a fi detectat a fost un alt factor major de demotivare. Toți acești factori par să contrabalanseze efectul pozitiv al primirii veniturilor suplimentare.

„Când primești mită devii incomod , chiar dacă primești corupție de la un pacient, devii frică, devii nesigur în așa fel încât uneori când auzi o bătaie în biroul tău să te sperii sau dacă cineva vorbește despre mită devii confuz. Nu ne place această situație, într-adevăr nu este bună.” (Moașa, Spitalul Tumbi)

Plățile informale nu au fost considerate a fi strâns legate de reținerea lucrătorilor din domeniul sănătății. Cu toate acestea, în acest context, nu a existat un mare interes în trecerea de la munca în sectorul public la cel privat. De fapt, sectorul privat nu a fost întotdeauna privit în mod favorabil.

„Unii urăsc să fie în sectorul privat pur și simplu pentru că nu există siguranța locului de muncă, oamenii sunt jigniți, fără satisfacție în muncă, tiranii și poți chiar să pierzi locul de muncă oricând. "(Doctor de specialitate, Spitalul Tumbi)

În general, banii nu s-au dovedit a fi cel mai important factor în decizia de a rămâne în sectorul public. În primul rând, siguranța locului de muncă a fost menționată ca fiind extrem de importantă. În plus, oportunitățile de educație și formare continuă au fost considerate importante de anumite categorii de lucrători sanitari, cum ar fi asistentele și moașele. Furnizorii de nivel mediu, și anume ofițerii clinici, au raportat că, din cauza „abilităților care nu pot fi exportabile”, însemna că nu au putut să treacă în sectorul privat sau să migreze atât de ușor, astfel încât sunt reținuți adesea în locurile de muncă actuale, deoarece nu există alte opțiuni.

Acest studiu a arătat că practica plăților informale contribuie la demotivarea generală a lucrătorilor din domeniul sănătății și afectează negativ accesul la serviciile de sănătate și calitatea sistemului de sănătate. O acțiune de politică care nu numai că oferă stimulente financiare mai bune pentru indivizi, ci și abordează un mediu în care corupția este endemică. În plus, acest studiu arată că modelele legate de stimulente, motivație și reținere pot depinde de contextul local. În contextul particular examinat în acest studiu, stimulentele financiare, atunci când sunt obținute într-o manieră ilegală și inconfortabilă, au fost contrabalansate de factori non-financiari și au contribuit la demotivarea lucrătorilor din domeniul sănătății mai mult decât la motivarea acestora. Mai mult, într-un context de șomaj ridicat, lucrătorii din domeniul sănătății pot răspunde stimulentelor nefinanciare, cum ar fi siguranța locului de muncă, în decizia lor de a rămâne în sectorul public, în loc să treacă la sectorul privat pentru salarii mai mari.

Ce este un pachet eficient de stimulente?

Este larg de acord că stimulentele financiare în sine nu sunt suficiente și orice pachet de stimulente trebuie să includă stimulente nefinanciare. În prezent, există informații limitate despre eficacitatea pachetelor de stimulente, deoarece se efectuează puține monitorizări și evaluări riguroase. De asemenea, este adesea dificil să atribuiți rezultate unui element specific al unui pachet larg. Cu toate acestea, au fost identificate caracteristici pentru schemele eficiente de stimulare (Weller, 2008) și acestea sunt:

- are obiective clare

- este realist și livrabil
- reflectă nevoile lucrătorilor sanitari și preferințe
- este bine proiectat, strategic și potrivit pentru scop
- este adecvat din punct de vedere contextual
- este corect, echitabil și transparent
- este măsurabilă
- încorporează elemente financiare și nefinanciare.

Succesul strategiilor de retenție a fost - documentat în Thailanda, Uganda, Canada și Marea Britanie (Baumann, Yan, Degelder și Malikov, 2006). Fiecare țară a făcut investiții considerabile în sănătate, cu un cadru cuprinzător al politicii în domeniul sănătății și cu un organism profesional care să asigure implementarea strategiilor. Toate strategiile s-au concentrat pe stimulente financiare și nefinanciare. Uganda, de exemplu, din 2001 până în 2006 a avut mai multe politici care au inclus: creșterea numărului de asistenți medicali, îmbunătățirea competențelor, armonizarea posturilor, oportunități de dezvoltare profesională, creșterea salariilor, indemnizații de locuință, alocații de prânz și alocații/stimulente speciale pentru lucrătorii din mediul rural (Baumann et al., 2006). Deși nu sunt disponibile date despre numărul de asistente reținute în prezent de aceste intervenții, Uganda are un număr relativ scăzut de lucrători din domeniul sănătății, luând în considerare emigrarea (Awases și colab., 2003). În plus, nu există informații despre motivația lucrătorilor din domeniul sănătății și despre modul în care aceasta a fost afectată de strategiile de reținere. Cu toate acestea, s-ar părea că o abordare similară, cu mai multe fațete, așa cum este utilizată în Uganda, ar putea fi aplicată în alte situații.

REVIZITAREA MASLOW

Este important să revizuim dovezile și să ne gândim dacă există o ierarhie a nevoilor pentru lucrătorii din domeniul sănătății. Ierarhia nevoilor lui Maslow a fost folosită ca model de înțelegere a motivației în afaceri (Benson și Dundis, 2003) și, dacă acesta ar fi cazul lucrătorilor din domeniul sănătății, ar fi logic ca stimulentele de îmbunătățire a motivației să vizeze fiecare nivel pe rând, începând de la nivelul de bază al satisfacerii nevoilor financiare și, odată atins acest lucru, până la progresul pentru îndeplinirea nevoilor de siguranță, satisfacere și satisfacere.

Există argumente pro și contra conceptului de ierarhie a nevoilor lucrătorilor din domeniul sănătății. Este evident că sunt necesari mai mulți factori pentru ca un lucrător din domeniul sănătății să fie motivat și în mod clar trebuie îndeplinite mai întâi nevoile financiare, în special pentru cei care lucrează în medii cu resurse sărace. În schimb, în țările cu venituri mari, medicii generaliști sunt mai puțin interesați de salarii, dar mai interesați de calitatea locurilor de muncă și de oportunitățile de predare a studenților la medicină (Van Ham, Verhoeven, Groenier, Groothoff și De Haan, 2006), ilustrând astfel că au îndeplinit primul nivel al ierarhiei și că acum caută un nivel superior.

Problemele de siguranță reprezintă o preocupare foarte reală pentru mulți din țările cu LMIC, unde există condiții de muncă precare și adesea periculoase. Willis-Shattuck și colab. (2008) notează că lucrătorii din domeniul sănătății lucrează în condiții în care măsurile de protecție simple, cum ar fi mănușile, nu le sunt disponibile. Acest lucru contribuie la riscul de infectare cu HIV și alte boli transmisibile. În schimb, în țările cu venituri mari, siguranța nu a fost percepută ca fiind o problemă, deoarece mediile de lucru tind să fie bine dotate cu resurse, reducând astfel la minimum riscul de incidente periculoase (Spear, 2006). Din nou, acest lucru arată că, odată ce nevoile de siguranță au fost îndeplinite, este posibil să ne concentrăm asupra îndeplinirii nevoilor mai mari. În plus, există dovezi covârșitoare că apartenența și stima sunt o

temă majoră și strategiile eficiente de management al resurselor umane sunt importante pentru îndeplinirea lor. S-ar putea susține că, odată ce nevoile financiare au fost satisfăcute și lucrătorul se află într-un mediu sigur, este firesc ca următoarele nevoi care trebuie îndeplinite să fie cele de apartenență și stima. Ceea ce înseamnă aceasta în ceea ce privește motivarea lucrătorilor din domeniul sănătății prin stimulente este că ar trebui luată o abordare pentru a se asigura că toate nevoile sunt îndeplinite secvenţial.

Cu toate acestea, se poate argumenta, de asemenea, că există mai multe seturi de nevoi, așa cum este subliniat în Figura 1, dar acestea nu trebuie să fie îndeplinite în succesiune. Un lucrător din domeniul sănătății poate fi motivat fără a fi satisfăcut pe rând fiecare nivel. Deși interesele financiare trebuie îndeplinite, am prezentat dovezi că există un preț de plătit pentru utilizarea stimulentelor financiare și că creșterea stimulentelor financiare poate produce de fapt demotivare. De asemenea, par să aibă un efect de erodare asupra unora dintre „treburile superioare", cum ar fi stima și apartenența. Mai mult, creșterea stimulentelor financiare pentru unele cadre sau departamente și nu pentru altele poate produce demotivare pentru cei care nu beneficiază. Acest lucru este probabil să creeze tensiune și să ducă la dificultăți în mediul la locul de muncă. Prin urmare, diferitele stimulente pot nu numai să-i demotiveze pe unii, adică pe cei care nu le primesc, ci pot produce și o stare generală de rău în forța de muncă.

Puterea stimulentelor nefinanciare utilizate singure fără nicio influență financiară a fost demonstrată în Zambia. Un studiu (Furth, 2006), în care un district a avut un stimulent financiar, iar celălalt a avut un stimulent nefinanciar sub formă de premii de performanță, a constatat că lucrătorii din districtul cu stimulentul financiar erau frustrați și neîncrezători în stimulent și nu a avut niciun impact asupra motivației. Cu toate acestea, în districtul cu premiile de performanță, care au fost acordate mai degrabă echipelor decât indivizilor, lucrătorii au fost motivați și încurajați să facă bine și au simțit că au primit un sprijin mai bun din partea supervizorilor lor (Furth, 2006). Cu toate acestea, interpretarea acestui lucru poate fi pusă sub semnul întrebării. Se poate susține că personalul din Zambia și-a îndeplinit nevoile de bază (și anume salariul) mai întâi și, prin urmare, a fost mai susceptibil la activități de nivel superior. Cu toate acestea, având în vedere nivelurile sistemic scăzute ale salariului și remunerației din Zambia și activarea unor recompense financiare suplimentare într-un singur pilot, acest lucru este foarte puțin probabil.

Modul în care este evaluat un stimulent va depinde, de asemenea, de profilul lucrătorului, vârsta, sexul, numărul de persoane aflate în întreținere, stadiul carierei și mediul profesional, toate acționând ca factori influenți (Reid, 2004). Există sugestii conform cărora cei cu familii acordă o valoare mai mare veniturilor și factorilor sociali, cum ar fi școlile, iar tinerii lucrători acordă mai multă valoare formării postuniversitare și dezvoltării carierei (Reid, 2004). În plus, oamenii vor avea propriul set de valori personale care le pot influența decizia de a lucra într-un cadru rural sau urban sau în practică privată sau publică.

Există informații limitate cu privire la modul în care factorii motivaționali sunt evaluați de diferite cadre. Un studiu recent din Malawi (McAuliffe, 2008) a constatat că cadrele medicale de nivel mediu sunt semnificativ mai nemulțumite decât asistentele. Principala lor frustrare este lipsa de educație continuă și de progres în carieră disponibilă pentru ei, în timp ce asistentele medicale au fost mai predispuse să citeze venitul drept principalul motiv pentru a lua în considerare migrația. Acest lucru este în concordanță cu alte constatări (Willis-Shattuck et al., 2008) care sugerează că asistentele clasează recompensele financiare mai sus decât alte cadre. Acest lucru poate reflecta faptul că sunt prost plătiți și lucrează ore lungi.

În general, ordonarea și amestecul necesar de

stimulente sunt mai complexe decât cele prezentate de ierarhia nevoilor lui Maslow, în care o persoană nu va progresa de la un nivel de nevoie la altul fără a fi îndeplinit acel nivel. Mulți lucrători din țările în curs de dezvoltare sunt motivați să-și ajute pacienții, în ciuda faptului că primesc o remunerație financiară necorespunzătoare.

CERCETARE VIITORĂ

După cum sa arătat, există strategii în vigoare în întreaga lume pentru a îmbunătăți motivația și reținerea. Întrucât profesioniștii din domeniul sănătății sunt o resursă limitată, toate țările trebuie să implementeze planuri pentru un management eficient al resurselor umane, țintind trasee de carieră, evaluări ale performanței, fișe clare de post și asigurând formarea și educația continuă. Cu toate acestea, există încă dovezi insuficiente pentru a dezvălui interacțiunea precisă dintre diferitele stimulente, context, cadre și nevoi personale. Trebuie depuse eforturi pentru a reduce acest decalaj și pentru a evalua în detaliu impactul stimulentelor financiare și nefinanciare în diferite circumstanțe. Există informații limitate cu privire la măsura în care factorii motivaționali sunt evaluați diferit de diferite cadre. Ar fi benefic să se îmbunătățească înțelegerea puterii relative pe care fiecare factor motivațional o are pentru fiecare cadru. Pentru a face acest lucru, experimentele cu alegere discretă (DCE) ar putea fi utilizate pentru a evalua importanța relativă a diferiților factori care afectează locul în care lucrătorii din domeniul sănătății aleg să lucreze și cât de productivi vor fi. În DCE, participanții sunt rugați să facă o serie de alegeri între pachete de atribute, cum ar fi salariul, condițiile de muncă și oportunitățile de dezvoltare a carierei, într-un mediu de lucru ipotetic. Deși există doar puține inițiative în acest domeniu în prezent, potențialul este semnificativ pentru a ajuta la înțelegerea și dezvoltarea pachetelor de stimulente care să se potrivească forței de muncă din domeniul sănătății din fiecare țară.

CONCLUZIE

Este evident că factorii motivaționali sunt complecși și împletite astfel încât nu este de dorit să ne concentrăm exclusiv pe o singură temă motivațională la un moment dat, urmând modelul lui Maslow. Mai degrabă, pentru o intervenție eficientă de îmbunătățire a motivației și a reținerii , va fi necesar să se vizeze mai multe teme simultan. Pe măsură ce lucrătorii sanitari trebuie să se schimbe,

modul în care sunt evaluate stimulentele se va schimba și, în consecință, intervențiile pentru îmbunătățirea motivației trebuie să răspundă și să evolueze constant. Aceasta este o provocare cheie pentru factorii de decizie din sistemul de sănătate și managerii de resurse umane.

Este esențial ca profesioniștii din domeniul sănătății să primească un salariu adecvat. Cu toate acestea, stimulentele financiare care pot ajuta foarte bine la reținere nu par, în general, să afecteze motivația și productivitatea (cu excepția cazului în care vizează o anumită activitate, de exemplu printr-o plată cu taxă pentru serviciu). Stimulentele financiare sunt cruciale, dar trebuie tratate cu mare grijă. Ele pot crea concurență și diviziune, producând nu numai demotivare în acele cadre care nu le primesc, ci și tensiune în întregul loc de muncă prin competiția financiară între câștigători și învinși. De asemenea, ei pot promova o cultură a recompensei financiare personale în detrimentul etosului profesional. Etosul și stima sunt factori de motivare esențiali pentru mulți profesioniști din domeniul sănătății, iar angajamentul lor de a-și ajuta pacienții și comunitățile lor este adesea primordial, chiar și în condiții nefavorabile, și pentru aceasta ar trebui să fie foarte lăudați. Pachetele financiare prost concepute, care pot eroda acest angajament, pot face mai mult rău decât bine.

REFERINȚE

Abzalova, R., Wickham, C., Chukmaitov, A., & Rakhipbekor, T (1998). *Reforma asistenței medicale primare în Kazahstan și efectele asupra motivației asistenței medicale primare: cazul regiunii Zhezkazgan.* Bethesda, MD: Parteneri pentru reforma în sănătate.

Agyepong, IA, Anafi, P., Asiamah, E., Ansah, E., Ashon, D. și Narh-Dometey, C. (2004). Satisfacția și motivația lucrătorilor din domeniul sănătății (clientul intern) în sectorul public din Ghana. *The International Journal of Health Planning and Management, 19,* 319-3 3 6. doi :10.1002/hpm .770 Awases, M., Gbary, A., Nyoni, J., & Chatora, R. (2003). *Migrația profesioniștilor din domeniul sănătății în șase țări: un raport de sinteză.* Brazzaville, Republica Congo: Biroul Regional pentru Africa al Organizației Mondiale a Sănătății, Organizația Mondială a Sănătății.

Balabanova, D., McKee, M., Pomerleau, J., & Haerpfer, C. (2004). Utilizarea serviciilor de sănătate în fosta Uniune Sovietică: dovezi din opt țări. *Health Services Research, 39,* 1927 1950. doi:10.1111/j.1475-6773.2004.00326.x

Baumann, A., Yan, J., Degelder, J. și Malikov, K. (2006). *Strategii de reținere pentru asistență medicală: un profil a patru țări.* Unitatea de Cercetare Servicii de Sănătate Asistentă.

Bennett, S., Gzirishvili, D. și Kanfer, R. (2000). *O analiză aprofundată a factorilor determinanți și a consecințelor motivației lucrătorilor din două spitale din Tbilisi, Georgia.* Bethesda, MD: Parteneriate pentru reforma în sănătate, Abt Associates Inc.

Benson, S. și Dundis, S. (2003). Înțelegerea și motivarea angajaților din domeniul sănătății: integrarea ierarhiei de nevoi, instruire și tehnologie a lui Maslow. *Journal of Nursing Management, 11,* 315-320. doi: 10.1046/j .1365-2834.2003.00409.x

Bowles, S. (2008). Politicile concepute pentru - cetățenii interesați de sine pot submina sentimentele morale: Dovezi din experimente economice . *Science, 320,* 133-142. doi:10.1126/science.1152110

Chaix-Couturier, C., Durnand-Zaleski, I., Jolly, D., & Durieux, P. (2000). Efectele stimulentelor financiare asupra practicii medicale: rezultate dintr-o revizuire sistematică a literaturii și probleme metodologice. *International Journalfor Quality in Health Care, 12* (2), 133-142. doi:10.1093/intqhc/12.2.133

Chen, L., Evans, T., Anand, S., Boufford, JI, Brown, H. și Chowdury, M. (2004). Resurse umane pentru sănătate: depășirea crizei. *Lancet, 364,* 1984-1990. doi:10.1016/S0140-6736(04)17482-5

Dambisya, Y. (2007). *O revizuire a stimulentelor non-financiare pentru reținerea lucrătorilor din domeniul sănătății în Africa de Est și de Sud: Rețeaua Regională pentru Echitate în Sănătate în Africa de Est și de Sud.* EQUINET.

Dieleman, M., Toonen, J., Toure, H., & Martin - eau, T (2006). Potrivirea dintre motivația și managementul performanței lucrătorilor din sectorul sănătății din Mali. *Resurse umane pentru sănătate, 4,* 2. doi:10.1186/1478-4491-4-2

Dieleman, M., Viet Cuong, P., Vu Anh, L., & Martineau, T (2003). Identificarea factorilor de motivare a lucrătorilor din domeniul sănătății rurali din Vietnam de Nord. *Resurse umane pentru sănătate, 1,* 10. doi:10.1186/1478-4491-1-10

Ensor, T., & Witter, S. (2001). Economia sănătății în țările cu venituri mici: adaptarea la realitatea economiei neoficiale. *Politica de sănătate (Amsterdam), 57,* 1-13. doi:10.1016/S0168-8510(01)00125-7

Falkingham, J. (2004). Plăți din buzunar și acces la asistență medicală: dovezi din Tadjiki stan. *Social Science & Medicine, 58,* 247-258.

doi:10.1016/S0277-9536(03)00008-X

Franco, LM, Bennett, S. și Kanfer, R. (2002). Reforma sectorului sănătății și motivația lucrătorilor din domeniul sănătății din sectorul public: un cadru conceptual. *Social Science & Medicine, 54,* 1255-1266. doi:10.1016/S0277-9536(01)00094-6

Furth, R. (2006). *Studiu pilot în Zambia privind stimulentele bazate pe performanță: rezultatele cercetării operaționale.* Publicație pentru USAID de către Proiectul de Asigurare a Calității.

Gaal, P., Belli, P., McKee, M. și Szocska, M. (2006). Plăți neoficiale pentru îngrijirea sănătății: definiții, distincții și dileme. *Journal of Health Politics, Policy and Law, 31,* 251-293. doi:10.1215/03616878-31-2-251

Gaal, P. și McKee, M. (2005). Taxa pentru serviciu sau donatie? Perspectivele maghiare asupra plății informale pentru îngrijirea sănătății. *Social Science & Medicine, 60,* 1445-1457. doi:10.1016/j.soc- scimed.2004.08.009

Gagnon, S., Ritchie, J., Lynch, A. și Dronin, S. (2006). *Satisfacția în muncă și menținerea personalului medical: impactul conducerii managementului asistentei.* Fundația canadiană de cercetare a serviciilor de sănătate.

Goodin, R. (1996). *Teoria designului instituțional* . Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

Herzberg, F. (2003). Încă o dată: Cum motivezi angajații? *Harvard Business Review, 81* (18), 87-96.

Hongoro, C. și Normand, C. (2006). Construirea și motivarea forței de muncă. În Jamison, D., Breman, J., Measham, A., Alleyne, G., Claeson, M., & Evans, D. (Eds.), *Disease control priorities in development countries* (ed. a doua). Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Hsiao, W. (2008). Când stimulentele și -profesionalismul se ciocnesc. *Health Affairs, 27* (4), 949-951. doi:10.1377/hlthaff.27.4.949

Kyaddondo, D. și Whyte, SR (2003). Lucrul într-un sistem descentralizat: o amenințare la adresa respectului și supraviețuirii lucrătorilor din domeniul sănătății în Uganda. *The International Journal of Health Planning and Management, 18,* 329-342. doi:10.1002/hpm.730

Le Grand, J. (1997). Cavaleri, frânași sau pioni? Comportamentul uman și politica socială. *Journal of Social Policy, 26(2),* 149-169. doi:10.1017/S0047279497004984

Lewis, M. (2007). Plățile informale și finanțarea asistenței medicale în țările în curs de dezvoltare și în tranziție: plățile informale către furnizori sunt adesea o formă implicită de asigurare împotriva nevoilor viitoare de asistență medicală. *Afaceri de Sănătate, 26,* 984-997. doi:10.1377/hlthaff.26.4.984

Maestad, O., & Mwisongo, A. (2007). Plățile informale și calitatea asistenței medicale în Tanzania : Rezultatele cercetării calitative. *Document de lucru CMI 2007.*

Manongi, R., Marchant, T., & Bygbjerg, IC (2006). Îmbunătățirea motivației în rândul lucrătorilor din domeniul sănătății primare din Tanzania: o perspectivă a lucrătorilor din domeniul sănătății. *Human Resources for Health, 4* (1), 6. doi:10.1186/1478-4491-4-6

Maslow, AH (1943). O teorie a motivației umane. *Revista psihologică, 50,* 370-396. doi:10.1037/h0054346

Mathauer, I. și Imhoff, I. (2006). Motivația lucrătorilor din domeniul sănătății în Africa: rolurile stimulentelor non-financiare și instrumentele de management al resurselor umane. *Resurse umane pentru sănătate, 4,* 24. doi:10.1186/1478-4491-4-24

Maynard, A. (2006). Stimulente în îngrijirea sănătății: schimbarea accentului de la implicit la explicit. În Dubois, C.-A., McKee, M., & Nolte,

E. (Eds.), *Human resources for health in Europe. Milton Keynes.* Marea Britanie: Open University Press.

McAuliffe, E. (2008). *Maximizarea capacității de resurse umane în sistemele de sănătate raionale din Malawi. Dublin, Irlanda: Centrefor GlobalHealth.* Irlanda: Trinity College Dublin.

McPake, B., Asiimwe, D., Mwesigye, F., Ofumbi, M., Ortenblad, L., Streefland, P., & Turinde, A. (1999). Activitățile economice informale ale lucrătorilor din domeniul sănătății publice din Uganda: implicații pentru calitatea și accesibilitatea îngrijirii. *Social Science & Medicine, 49,* 849-865. doi:10.1016/S0277-9536(99)00144-6

McPake, B. și Normand, C. (2008). *Economia sănătății : o perspectivă internațională* (ed. a 2-a). Abingdon, Marea Britanie: Routledge.

Meyer, JP și Allan, NJ (1991). O conceptualizare cu trei componente a angajamentului organizațional. *Human Resource Management Review, 1,* 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, JP, & Herscovitch, L. (2001). Angajamentul la locul de muncă: spre un model general. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Mitchell, T R. (1982). Motivație: o nouă direcție pentru teorie, cercetare și practică. *Academy ofManagement Review, 7,* 80-88. doi:10.2307/257251

Muula, A. și Maseko, F. (2007). Cum își câștigă existența profesioniștii din domeniul sănătății în Malawi. *BMC Health Services Research* , *9* , 97-110.

Pettit, P. (1996). Design instituțional și alegere rațională. În Goodin, R. (Ed.), *Theory of in - stitutional design* . Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

PHR *plus* . (2002). *Utilizarea stimulentelor pentru a îmbunătăți furnizarea de îngrijiri medicale.* Partners for Health Reform *plus.*

Ramlall, S. (2004). O revizuire a teoriilor motivației angajaților și a implicațiilor acestora pentru reținerea angajaților în cadrul organizațiilor. *Journal of Ameri can Academy of Business*, *5* (1/2), 52-63.

Reid, S. (2004). *Monitorizarea efectului noii alocații rurale pentru profesioniștii din domeniul sănătății.* Durban: Trustul sistemelor de sănătate.

Salaman, G., Storey, J. și Billsberry, J. (2005). *Managementul strategic al resurselor umane: Teorie și practică* (ed. a II-a). Thousand Oaks, CA: SAGE/Open University.

Spear, J. (2006). De ce lucrează profesioniștii din domeniul sănătății într-un serviciu comunitar de sănătate mintală. *Austral Asian Psychiatry* , *14* (2), 175-179.

Ssengooba, F., Rahman, SA, Hongoro, C., Rutebemberwa, E., Mustafa, A., Kielmann, T., & McPake, B. (2007). Reforme din sectorul sănătății și resurse umane pentru sănătate în Uganda și Ban gladesh: mecanisme de efect. *Resurse umane pentru sănătate, 5,* 3. doi:10.1186/1478-4491-5-3

Stilwell, B. (2001). *Motivația lucrătorilor din domeniul sănătății în Zimbabwe.* Geneva, Elveția: Organizația Mondială a Sănătății.

Stringhini, S., Thomas, S., Bidwell, P., Mtui, T., & Mwisongo,A. (2009). *Înțelegerea plăților informale în asistența medicală: motivația lucrătorilor din domeniul sănătății din Tanzania.* Resurse umane pentru sănătate.

Van Ham, I., Verhoeven, A., Groenier, K., Groothoff, J., & De Haan, J. (2006). Satisfacția muncii în rândul medicilor generaliști: o revizuire sistematică a literaturii. *Jurnalul European de Practică Generală, 12,* 174-180. doi:10.1080/13814780600994376

Van Lerberghe, W., Conceica, C., Van Damme,

W., & Ferrino, P (2002). Când personalul este subplătit: abordarea strategiilor individuale de adaptare ale personalului medical. *Buletinul Organizației Mondiale a Sănătății, 80,* 581-584.

Weller, B. (2008). *Ghid: Stimulente pentru profesioniștii din domeniul sănătății* . Alianța Globală a Lucrătorilor în Sănătate.

Wibulpolprasert, S., & Pengpaibon, P. (2003). Strategii integrate pentru a aborda distribuția inechitabilă a medicilor în Thailanda: patru decenii de experiență. *Resurse umane pentru sănătate, 1,* 12. doi:10.1186/1478-4491-1-12

Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). Motivarea și menținerea lucrătorilor din domeniul sănătății în țările în curs de dezvoltare: o revizuire sistematică. *BMC Health Services Research, 8,* 247. doi:10.1186/1472- 6963-8-247

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, editată de Ștefane M. Kabene, pp. 63-78, copyright 2011 de Medical Information Science Reference (o amprint a IGI Global).

Capitolul 71
Un test empiric al teoriei procesării informației

Honggeng Zhou
Universitatea din New Hampshire, SUA

ABSTRACT

Conform propunerilor din teoria procesării informației, acest studiu testează relația dintre - incertitudinea sarcinii și trei strategii de proiectare organizațională, adică crearea de relații laterale, investiția în sistemele informaționale și crearea de sarcini autonome. Sunt utilizate date de la 125 de firme de producție nord-americane, iar incertitudinea mediului de afaceri este folosită pentru a măsura incertitudinea sarcinii. Practica de aprovizionare și practica de livrare măsoară crearea de relații laterale, în timp ce calitatea informațiilor măsoară investiția în sistemele informaționale. De asemenea, producția just-in-time și managementul resurselor umane măsoară crearea de sarcini autonome. Analiza de regresie arată că incertitudinea mediului de afaceri are o influență pozitivă semnificativă asupra practicii de aprovizionare, practica de livrare, calitatea informațiilor, producția just-in-time și managementul resurselor umane. În timp ce teoria procesării informației a fost propusă cu mai bine de treizeci de ani în urmă, acest studiu extinde empiric relevanța teoriei procesării informațiilor la mediul actual al lanțului de aprovizionare.

INTRODUCERE

Galbraith (1973) propune teoria procesării informației (IPT), care susține că nevoia de procesare a informațiilor crește pe măsură ce crește incertitudinea sarcinii. Printre cele patru strategii de proiectare sugerate de IPT, se numără crearea de resurse lipsite de timp și crearea de sarcini autonome.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch071 utilizat pentru a reduce nevoia de prelucrare a informațiilor. Investițiile în sistemele informaționale și crearea de relații laterale sunt utilizate pentru creșterea capacității de procesare a informațiilor. Crearea de resurse slack nu este o strategie preferată, deoarece este de obicei costisitoare. Prin urmare, această lucrare se va concentra pe relația dintre celelalte trei strategii de proiectare și incertitudinea sarcinii.

Crearea de relații laterale poate crește capacitatea de procesare a informațiilor. Galbraith (1974) menționează mai multe modalități de a construi relații laterale , care includ contact direct, roluri de legătură, grupuri operative și echipe. Scopul relației laterale este de a muta decizia la nivelul în care există informația. Informațiile nu trebuie să treacă la nivelul

superior al ierarhiei organizaționale pentru luarea deciziilor. Prin urmare, o bună relație laterală poate crește capacitatea de procesare a informațiilor. Pe măsură ce firmele s-au globalizat în ultimele două decenii, crearea de relații laterale a devenit mai importantă în gestionarea lanțului global de aprovizionare de astăzi . Astfel, această lucrare va studia practicile de aprovizionare și livrare care îmbunătățesc relațiile laterale dintre partenerii lanțului de aprovizionare. Practica de aprovizionare leagă furnizorii de producători și este esențială pentru relațiile laterale dintre producători și furnizori. Practica de livrare conectează producătorii cu clienții și include procesarea cererilor, introducerea comenzilor, consolidarea comenzilor, rutarea expedițiilor, selectarea transportatorilor, transportul produselor și așa mai departe.

Investițiile în sistemele informaționale sunt folosite pentru a integra informații la nivelul întregii întreprinderi și pentru a formaliza informațiile. Îi face pe toți oamenii să partajeze aceleași informații, ceea ce poate îmbunătăți standardizarea și poate duce la mai puține neînțelegeri și mai puține conflicte. Permite procesarea în timp util a informațiilor obținute în timpul executării sarcinii. Prin urmare, deținerea unui sistem informațional integrat poate crește capacitatea de procesare a informațiilor. Cu toate acestea, companiile nu sunt, de obicei, dispuse să dezvăluie suma investiției în dolari în studiile de cercetare. Astfel, această lucrare va folosi calitatea informației ca surogat pentru investiția în sistemele informaționale, deoarece investițiile mai mari în sistemele informaționale sunt de obicei asociate cu o calitate mai ridicată a informațiilor. În acest studiu, calitatea informațiilor măsoară nouă aspecte: acuratețea, disponibilitatea, promptitudinea, conectivitatea internă, conectivitatea externă, completitudinea, relevanța, accesibilitatea și frecvența de actualizare a informațiilor.

Crearea sarcinilor autonome este o modalitate de organizare a operațiunilor. Este popular în mediile de fabricație slabă, care utilizează de obicei producția la timp (JIT). Una dintre practicile de producție JIT este fabricarea celulară, care promovează crearea de sarcini autonome. Avantajul acestui mecanism este că mai puține informații trebuie schimbate între funcții, ceea ce ajută la reducerea nevoii de procesare a informațiilor. O altă sursă de reducere a informației este prin reducerea diviziunii muncii. Lean manufacturing pledează pentru resurse flexibile și promovează programe de formare încrucișată a angajaților. Prin urmare, această lucrare va măsura crearea de sarcini autonome cu două aspecte ale lean manufacturing, adică producția JIT și managementul resurselor umane. Producția JIT include fabricarea celulară, sistemul de tragere, reducerea timpului de ciclu, strategia de producție agilă și eliminarea blocajelor (Powell, 1995; MacDuffie și colab., 1996; Flynn și colab., 1999). În mediile de producție slabă, practicile de management al resurselor umane pun accentul pe formarea încrucișată a angajaților și munca în echipă (Ahmad și colab., 2003; Shah & Ward, 2003).

Pe lângă strategiile de proiectare, incertitudinea sarcinii este un alt element cheie în IPT-ul lui Galbraith. Incertitudinea sarcinii este direct legată de incertitudinea din mediile de afaceri. Incertitudinea mediului de afaceri se referă la schimbările în produse, tehnologii și cererea de produse de pe piață (Miller & Friesen, 1983; Dess & Davis, 1984). În mediul actual al lanțului de aprovizionare, rata inovației în produse și procese a crescut semnificativ. Fine (1998) discută viteza de ceas al produsului și viteza ceasului procesului. Cu cât vitezele de ceas sunt mai mari, cu atât mai multă incertitudine au mediile de afaceri și sarcinile. În acest studiu, rata de inovare în produse și procese va fi utilizată pentru a măsura incertitudinea mediului de afaceri (ca surogat pentru incertitudinea sarcinii).

Întrucât IPT a fost propus în urmă cu mai bine

de treizeci de ani, este important să se reevalueze dacă relația dintre incertitudinea sarcinii și strategiile de proiectare sugerate de IPT este încă adevărată în mediul actual al lanțului de aprovizionare. Prin urmare, obiectivul acestei lucrări este de a testa empiric dacă incertitudinea mediului de afaceri (ca surogat pentru incertitudinea sarcinii) are un impact pozitiv semnificativ asupra creării sarcinilor autonome, investițiilor în sistemele informaționale și creării de relații laterale. Crearea de relații laterale este măsurată prin practicile de aprovizionare și livrare. Crearea de sarcini autonome este măsurată prin producția JIT și managementul resurselor umane . Calitatea informației este folosită ca surogat pentru investițiile în sistemele informaționale. Sperăm că acest studiu va îmbunătăți înțelegerea noastră asupra IPT în mediul actual al lanțului de aprovizionare.

Restul acestei lucrări trece în revistă literatura de specialitate și propune ipotezele cercetării, prezentând în același timp metodologia de cercetare și dezvoltarea scalei de măsurare. În final, se discută o analiză a rezultatelor, urmată de o concluzie.

REVIZIA LITERATURĂ ȘI IPOTEZE DE CERCETARE

Această secțiune analizează literatura de specialitate în practica de aprovizionare, practica de livrare, calitatea informațiilor, producția JIT, managementul resurselor umane și incertitudinea mediului de afaceri. Pe baza analizei literaturii de specialitate, sunt propuse ipotezele cercetării.

Incertitudinea mediului de afaceri

Incertitudinea sarcinilor din IPT este direct legată de incertitudinea mediului de afaceri. Incertitudinea mai mare a mediului de afaceri este de obicei asociată cu o incertitudine mai mare a sarcinilor. Prin urmare, acest studiu va folosi incertitudinea mediului de afaceri ca surogat pentru incertitudinea sarcinii. Pagell și Krause (2004) măsoară incertitudinea mediului de afaceri din aspectele legate de produse, aprovizionare, clienți, reglementări și atitudinea publicului. Vickery et al. (1999) măsoară incertitudinea de mediu cu practici de marketing, acțiuni ale concurenților, cerere și gusturile clienților și procese de producție. Ho (1996) măsoară incertitudinea de mediu cu clienții, furnizorii, concurenții , politica socială și tehnologia. Ward și colab. (1995) măsoară preocupările de mediu cu costurile afacerii, disponibilitatea forței de muncă, ostilitatea competitivă și dinamism. Ward și Duray (2000) măsoară dinamismul mediului cu rata inovației în produse și procese. Fine (1998) măsoară atât viteza ceasului produsului, cât și viteza ceasului procesului. Vitezele ceasului măsoară ritmul schimbărilor din mediile de afaceri și au un impact semnificativ asupra operațiunilor. În acest studiu, incertitudinea mediului de afaceri este măsurată prin rata inovațiilor în produs și proces.

Mediul de afaceri a fost citat ca unul dintre antecedentele cheie ale practicilor de management (Vickery et al., 1999; Dasgupta et al., 1999; Shore, 2001). Shore (2001) folosește o metodă de studiu de caz și constată că competitivitatea mediului de afaceri influențează gradul de partajare a datelor. Dasgupta și colab. (1999) constată că companiile care se confruntă cu un mediu de afaceri competitiv mai intens au un grad mai ridicat de rată de adoptare a tehnologiei informației decât cele care se confruntă cu o concurență mai mică. Vickery et al. (1999) folosesc un model de ecuație structurală pentru a testa impactul incertitudinii de mediu asupra structurilor organizației.

Practica de aprovizionare

Practica de aprovizionare este unul dintre cele două aspecte pe care această lucrare le măsoară pentru crearea de relații laterale. Practica de

aprovizionare este importantă deoarece firmele producătoare cheltuiesc adesea o sumă semnificativă de venituri pentru achiziționarea de materii prime. Literatura de aprovizionare a identificat mai multe practici de aprovizionare drept cele mai bune practici. În primul rând, este importantă o echipă de cumpărare desemnată (Ellram & Pearson, 1993; Johnson et al., 2002). După cum menționează Galbraith (1974), o astfel de echipă desemnată este o modalitate de a construi relații laterale. O echipă de achiziții desemnată poate organiza eficient resursele firmei și poate facilita finalizarea la timp a activităților de achiziție. Acesta servește ca o legătură între furnizori și producători.

În al doilea rând, o relație pe termen lung furnizor-cumpărător și o bază redusă de furnizori sunt bune practici de aprovizionare. O relație pe termen lung furnizor-cumpărător joacă un rol critic în managementul lanțului de aprovizionare (Choi & Hartley, 1996). Hahn şi colab. (1983) arată că beneficiile utilizării contractelor pe termen lung depășesc costurile. Un alt beneficiu al relațiilor pe termen lung furnizor-cumpărător este implicarea timpurie a furnizorilor în dezvoltarea noului produs a cumpărătorului. Womack şi colab. (1990) sugerează că implicarea furnizorilor de prim rang ai Toyota în dezvoltarea noului său produs a redus durata ciclului de dezvoltare a produsului. Hartley şi colab. (1997) au găsit, de asemenea, o relație semnificativă între implicarea furnizorilor în dezvoltarea produsului și întârzierile generale în dezvoltarea produsului, adică implicarea timpurie a furnizorilor în procesul de proiectare poate reduce întârzierile de dezvoltare a produsului. Reducerea bazei de furnizori poate realiza economii de scară. De asemenea, este mai puțin costisitor să gestionezi o bază de furnizori mai mică decât o bază de furnizori mai mare (Treleven, 1987). Între timp, este mai uşor să dezvoltați relații laterale mai strânse cu o bază de furnizori mai mică decât cu o bază de furnizori mai mare. În general, o relație pe termen lung furnizor-cumpărător și o bază redusă de furnizori contribuie la promovarea unor relații laterale mai bune între furnizori și producători.

În al treilea rând, livrarea JIT de la furnizori este considerată o practică bună de aprovizionare. Livrarea JIT necesită o interacțiune strânsă între furnizori și cumpărători. Beneficiile livrării JIT includ costuri de logistică reduse, dimensiunea redusă a comenzii, termene de livrare reduse, calitate îmbunătățită a produsului etc. (Dong și colab., 2001; Hahn și colab., 1983; Schonberger & Ansari, 1984).

În al patrulea rând, furnizarea furnizorilor de evaluări de performanță și feedback este o bună practică de aprovizionare . Carr și Pearson (1999) arată că sistemele de evaluare a furnizorilor au un impact pozitiv direct asupra relațiilor cumpărător-furnizor și un impact indirect asupra performanței financiare a firmei. Prahinski și Benton (2004) constată că directorii de la firmele de cumpărare trebuie să încorporeze strategia de influență indirectă, formalitatea și feedback-ul în programele de dezvoltare a furnizorilor.

Când incertitudinea în mediul de afaceri - crește, furnizorii și cumpărătorii trebuie să aibă o relație de lucru mai strânsă. O echipă de achiziții desemnată ajută să răspundă mai rapid la schimbările din mediul de afaceri. Relațiile pe termen lung furnizor-cumpărător și bazele reduse de furnizori fac posibilă împărtășirea mai multor informații între partenerii lanțului de aprovizionare. Livrarea JIT poate reduce stocul din lanțurile de aprovizionare, permițând lanțurilor de aprovizionare să facă față mai bine schimbărilor cererii din partea clienților. Evaluarea performanței furnizorilor și feedback-ul ajută nu numai furnizorii, ci și întregul lanț de aprovizionare să îmbunătățească performanța generală. Prin urmare, acest studiu emite ipoteza relației dintre incertitudinea mediului de afaceri și practica de aprovizionare, după cum urmează:

Ipoteza 1: incertitudinea mediului de afaceri are un impact pozitiv semnificativ asupra

practicilor de aprovizionare.

Practica de livrare

Literatura existentă și dovezile anecdotice arată că bunele practici de livrare sunt cruciale pentru gestionarea eficientă a lanțului de aprovizionare în medii de afaceri incerte. Johnson și Davis (1998) arată că procesele proaste de comandă îi costă pe Hewlett Packard un milion de dolari pe zi; întrucât, tehnica de cross-docking utilizată de Wal-Mart reduce costurile de stocare și spațiile de stocare (Stalk et al., 1992). Gurin (2000) descrie modul în care un proces de livrare bazat pe Internet dezvoltat în comun de Ford și UPS îmbunătățește semnificativ performanța de livrare a Ford.

Cele mai bune practici de livrare includ, de asemenea, livrarea JIT și externalizarea serviciilor de logistică. Computerul Dell, care își are furnizorii în apropierea fabricilor sale de producție, practică livrarea JIT. Dell își externalizează, de asemenea, logistica către Airborne Express și UPS, care servesc ca departament de logistică al Dell. Acest lucru are ca rezultat o performanță îmbunătățită a livrării produselor și o satisfacție mai mare a clienților . Alte bune practici de livrare includ: un singur punct de contact pentru toate întrebările, capabilități de cotație instantanee pentru a reduce confuzia clienților și termene de livrare reduse (Supply Chain Council, 2000).

Utilizarea diferitelor practici de livrare este strâns legată de incertitudinea mediului de afaceri. Atunci când schimbările în produse și procese devin mai frecvente, producătorii trebuie să aibă o vizibilitate mai bună asupra comenzilor în curs. Producătorii au nevoie, de asemenea, de capacitatea de a configura în mod dinamic rutarea livrărilor pe măsură ce apar comenzi noi. Urmărirea comenzilor în timp real este necesară deoarece solicitările clienților se pot schimba după plasarea comenzilor. În general, nevoia de bune practici de livrare crește pe măsură ce crește incertitudinea mediului de afaceri. Prin urmare, această lucrare emite următoarele ipoteze:

Ipoteza 2: incertitudinea mediului de afaceri are un impact pozitiv semnificativ asupra practicilor de livrare.

Calitatea informațiilor

În acest studiu, calitatea informației este folosită ca surogat pentru investițiile în sistemele informaționale. O serie de cercetători au descris diferite dimensiuni ale calității informației. Tushman și Nadler (1978) definesc informațiile de calitate drept date precise, oportune și concise. DeLone și McLean (1992) și Seddon (1997) sugerează că relevanța informațiilor, actualitatea și acuratețea sunt importante pentru un sistem informațional eficient. McCormack (1998) măsoară informația prin acuratețe, frecvență și disponibilitate. Petersen (1999) măsoară calitatea informației în funcție de monedă, acuratețe și completitudine. Un studiu recent (Ge & Helfert, 2007) analizează cercetarea privind calitatea informației și identifică dimensiuni similare ale calității informațiilor, cum ar fi acuratețea, relevanța și actualitatea. Conform analizei literaturii de specialitate, acest studiu măsoară calitatea informațiilor din nouă aspecte: acuratețe, disponibilitate, promptitudine, conectivitate internă, conectivitate externă, completitudine, relevanță, accesibilitate și frecvența de actualizare a informațiilor.

Multe studii au arătat importanța calității înalte a informațiilor. Sum şi colab. (1995) constată că acuratețea datelor are o influență semnificativă asupra eficienței operaționale și a serviciilor pentru clienți. McGowan (1998) susține că sistemul informațional este util doar atunci când informația este de înaltă calitate. Chopra și Meindl (2001) sugerează că informațiile trebuie să fie exacte, oportune și corecte . Calitatea informației este o măsură importantă pentru un sistem informațional

eficient. Li și Lin (2006) examinează empiric rolul calității informațiilor și al schimbului de informații în managementul lanțului de aprovizionare. Forslund și Jonsson (2007) studiază rolul calității informațiilor prognozate asupra performanței lanțului de aprovizionare.

Necesitatea unui sistem informatic de înaltă calitate crește pe măsură ce crește incertitudinea mediului de afaceri. Mai multe informații trebuie procesate atunci când rata de inovație în produs și proces este ridicată. Acuratețea și actualitatea informațiilor devin mai importante atunci când firmele se bazează mai mult pe informații pentru a lua decizii. Informațiile trebuie, de asemenea, actualizate mai des. De asemenea, firmele trebuie să aibă o conectivitate internă și externă mai bună atunci când partenerii lanțului de aprovizionare trebuie să partajeze informații în timp real și să ia decizii în comun. Astfel, relația dintre incertitudinea mediului de afaceri și calitatea informațiilor este formulată după cum urmează:

Ipoteza 3: incertitudinea mediului de afaceri are un impact pozitiv semnificativ asupra - calității informației.

Productie JIT

Producția JIT promovează sarcini autonome. Include mai multe practici: fabricarea celulară , sistemul de tracțiune, reducerea timpului de ciclu, strategia de producție agilă și eliminarea blocajelor (Powell, 1995; MacDuffie și colab., 1996; Flynn și colab., 1999). Fabricarea celulară este folosită pentru a identifica produse similare sau procese similare și pentru a le grupa împreună (Wemmerlov & Hyer, 1989). Folosind fabricarea celulară, sarcinile pot fi finalizate în interiorul celulei, ceea ce promovează conceptul de sarcini autonome. Pentru ca producția celulară să aibă succes, alte practici de producție JIT sunt importante. Sistemele de tragere permit satisfacerea cererii clienților într-un mod precis și în timp util (Blackburn, 1991). Reducerea timpului de ciclu permite rularea unor loturi mai mici, ceea ce este necesar pentru fabricarea celulară. Reducerea timpului de ciclu poate preveni, de asemenea, posibilitatea producerii unui număr mare de probleme de calitate nedetectate. Strategia de producție agilă permite sistemelor de producție să facă față schimbărilor rapide ale cererii, ceea ce este important pentru managementul lanțului de aprovizionare de astăzi. Eliminarea blocajelor echilibrează resursele și maximizează producția.

Producția JIT devine mai importantă pe măsură ce crește incertitudinea mediului de afaceri. Sistemele de tragere și producția agilă îi ajută pe producători să răspundă mai rapid la schimbările cererii clienților. Producția celulară și reducerea timpului de ciclu ajută la reducerea timpilor de livrare, care sunt de obicei critici în mediile de afaceri incerte. În timp ce sistemele tradiționale push funcționează bine cu o cerere stabilă , sistemele de producție JIT sunt de obicei o alegere mai bună pentru mediile de afaceri mai dinamice. Prin urmare, acest studiu emite următoarele ipoteze:

Ipoteza 4: incertitudinea mediului de afaceri are un impact pozitiv semnificativ asupra producției JIT .

Managementul resurselor umane

În mediile de producție slabă, practicile de management al resurselor umane pun accentul pe formarea încrucișată a angajaților și munca în echipă (Ahmad et al., 2003; Shah & Ward, 2003). Munca în echipă este importantă pentru îmbunătățirea producției, deoarece angajații din prima linie care lucrează în echipă pot valorifica experiența tuturor angajaților și pot crea medii de lucru autonome. Acest lucru contribuie foarte mult la îmbunătățirea procesului și a produsului. Hayes și Wheelwright (1984) recunosc impactul important pe care participarea forței de muncă îl are asupra performanței firmei. Formarea

încrucișată reduce diviziunea muncii și astfel reduce nevoile de procesare a informațiilor. Schonberger (1990) subliniază importanța formării încrucișate și a rotației locurilor de muncă. Giffi și colab. (1990) sugerează că dezvoltarea competențelor angajaților trebuie să progreseze pe măsură ce tehnologia evoluează. Atât munca în echipă, cât și capacitățile forței de muncă sunt esențiale pentru procesele eficiente ale lanțului de aprovizionare, deoarece firmele nu pot opera și coordona eficient cu alți membri ai lanțului de aprovizionare dacă firmele nu au o forță de muncă capabilă.

Importanța managementului resurselor umane crește pe măsură ce crește incertitudinea mediului de afaceri . Firmele au nevoie de resurse de muncă mai flexibile atunci când cererea clienților și mixul de produse se schimbă mai des. Valoarea formării încrucișate crește pe măsură ce resursele de muncă trebuie să fie mai flexibile. Munca în echipă devine, de asemenea, mai importantă atunci când incertitudinea mediului de afaceri crește, deoarece schimbul de informații și colaborarea devin mai critice atunci când sarcinile devin mai complexe și mai dinamice. Prin urmare, se propune următoarea ipoteză.

Ipoteza 5: incertitudinea mediului de afaceri are un impact pozitiv semnificativ asupra managementului resurselor umane.

METODOLOGIA CERCETĂRII

Eșantionul

Acest studiu folosește o metodă de cercetare prin sondaj. Un total de 745 de sondaje au fost trimise prin poștă. Înainte de trimiterea sondajelor, patru experți academicieni și trei experți din industrie au criticat instrumentul de cercetare pentru a asigura relevanța și claritatea acestuia. S-au primit un total de 134 de răspunsuri din partea industriilor prelucrătoare. Dintre cele 134 de răspunsuri, 125 sunt răspunsuri utilizabile. Rata de răspuns a fost de aproximativ 18%. Analiza datelor se bazează pe cele 125 de răspunsuri utilizabile. Firmele chestionate includ Xerox Corp., Dow Corning Corp., Owens Corning, Nachi Robotic Systems, Windsor Mold Inc. și Minntech Corp.

Respondenții au fost directori seniori, care dețineau titluri precum CEO, Președinte, Vicepreședinte , Director și așa mai departe. Numărul mediu de angajați în firmele respondenților a fost de 4.991. Opt companii aveau peste 10.000 de angajați . Valoarea medie anuală a vânzărilor, după cum au raportat respondenții, a fost între 100 de milioane de dolari și 500 de milioane de dolari. Cinci companii au avut vânzări anuale de peste 5 miliarde de dolari. În ceea ce privește procesul de fabricație, 41% dintre companii au folosit o strategie make-to-stock și 28% au folosit o strategie make-to-order.

Valorile lipsă au fost imputate. Acest studiu a avut o rată a valorii lipsă de 2%. Media fiecărui element a fost folosită pentru a înlocui datele lipsă. Pentru a minimiza distorsiunea de non-răspuns, au fost utilizate contacte multiple pentru a maximiza rata de răspuns (Dillman, 2000). După primirea răspunsurilor, răspunsurile timpurii au fost comparate cu răspunsurile tardive pentru a determina dacă au existat diferențe statistice (Lessler & Kalsbeek, 1992). Nu au existat diferențe statistice între răspunsurile timpurii și cele tardive.

Cântare de măsurare

Întrebările sondajului pentru fiecare scară de măsurare sunt în Tabelul 1. Studiul are un total de 6 variabile latente: incertitudinea mediului de afaceri, practica de aprovizionare, practica de livrare, calitatea informațiilor, producția JIT și managementul resurselor umane. Media și abaterea standard a fiecărei întrebări ale anchetei sunt prezentate și în Tabelul 1.

Procesul de dezvoltare a scalelor de măsurare sprijină validitatea și fiabilitatea scalelor de măsurare. Valabilitatea de conținut a scalelor a fost stabilită de literatură. În plus, atât experții academicieni, cât și experții practicieni au evaluat validitatea conținutului chestionarului chestionarului înainte de efectuarea anchetelor. Validitatea constructului asigură că constructele conceptuale sunt operaționalizate în mod corespunzător. Pentru a asigura validitatea constructului , se utilizează analiza factorială. Conform lui Carmines și Zeller (1979), încărcările factorilor trebuie să fie de cel puțin 0,3. Doar un factor din fiecare construct poate avea o valoare proprie care este mai mare de 1, iar varianța explicată de primul factor din fiecare construct este de cel puțin 40%.

Fiabilitatea este definită ca măsura în care măsurile pot da rezultate similare în alte studii de replicare (Carmines & Zeller, 1979; Hair et al., 1998). Există patru moduri de a măsura fiabilitatea. Metodele de retestare și de formulare alternative necesită două observații repetate cu același grup de oameni. Întrucât ținta sondajului a fost directorii seniori, resursele limitate nu ne permit să chestionăm de două ori același grup de directori seniori. A treia metodă, metoda împărțirii jumătăților, are limitarea critică că rezultatele de fiabilitate depind de modul de subîmpărțire a setului total de observații în două grupuri. Rezultatele de fiabilitate pot fi semnificativ diferite dacă abordările de împărțire a observațiilor sunt diferite. Prin urmare, metoda consistenței interne este utilizată pentru a măsura fiabilitatea constructului în acest studiu. Consistența internă în acest studiu este măsurată prin alfa lui Cronbach. Limita inferioară de 0,7 este considerată acceptabilă (Nunnally, 1994).

Rezultatele analizei la scară de măsurare sunt în Tabelul 2. Tabelul 2 arată că toate încărcările factorilor îndeplinesc criteriul de mai mare de 0,3 și toate constructele satisfac cerința de unidimensionalitate. Pentru toate scalele de construcție, cu excepția „Procesului de livrare”, o singură valoare proprie este mai mare de 1,00 și varianța explicată de cea mai mare valoare proprie este mai mare de 40%. Pentru constructul „Proces de livrare”, a doua cea mai mare valoare proprie este puțin mai mare decât 1,00. Cea mai mare valoare proprie explică mai mult de 40% din varianță. Testul scree sugerează că un factor este cel mai potrivit pentru acest set de articole. Astfel, „Procesul de livrare” este determinat a fi unidimensional. Tabelul 2 arată, de asemenea, că toate scalele au valori alfa lui Cronbach de 0,7 sau mai mari. Conform valorilor alfa lui Cronbach, se ajunge la concluzia că toate scalele de măsurare sunt fiabile.

Tabelul 1. Întrebări ale sondajului și statistici descriptive

Întrebare de sondaj	Medie	SD
Vă rugăm să indicați dacă sunteți de acord sau dezacord cu următoarele afirmații despre mediul dvs. de afaceri [1=total dezacord, 7=total de acord]		
Env1. Produsele noi reprezintă o parte mare din veniturile totale	4.04	1,74
Env2. Produsele și serviciile sunt inovate frecvent	4,64	1,53
Env3. Rata de inovare a proceselor de operare este ridicată	3,64	1,55
În ce măsură au fost implementate următoarele practici de aprovizionare în compania dvs. [1 = neimplementat, 7 = implementat pe scară largă]		
Sursa 1. Echipe de achiziții desemnate	4.35	2.05
Sursa 2. Relații pe termen lung cu furnizorii strategici	5.51	1,52
Sursa 3. Reducerea numărului de furnizori	4,69	1,87
Sursa 4. Livrare la timp de la furnizori	4.29	1,92
Sursa 5. Măsurarea frecventă a performanței furnizorilor	4,75	1,83
Sursa 6. Feedback frecvent asupra performanței către furnizori	4.44	1,94
În ce măsură au fost practicate următoarele practici de livrare în compania dvs. [1 = nepracticate, 7 = practicate pe scară largă]		
Livrare 1. Livrăm produse clienților noștri majori pe o bază just-in-time	4,82	2.07
Livrare 2. Avem un singur punct de contact pentru toate întrebările privind comenzile	5.12	1,82
Livrare 3. Avem vizibilități în timp real ale urmăririi comenzilor	4.41	2.17
Livrare 4. Consolidăm comenzile de la clienți, surse, transportatori etc	4,59	2.03
Livrare 5. Folosim identificarea automată în timpul procesului de livrare pentru a urmări starea comenzii	3.26	2.19
Evaluați capacitatea sistemului informațional al firmei dumneavoastră în următoarele dimensiuni: [1 = incapabil, 7 = foarte capabil]		
IQ1. Acuratețea informațiilor	5,62	1.23
IQ2. Disponibilitatea informațiilor	5.36	1.32
IQ3. Informații în timp real	4,88	1,55
IQ4. Conectivitate internă	5.33	1.49
IQ5. Conectivitate externă	4,75	1,60
IQ6. Actualizarea frecventă a informațiilor	5.27	1.22
IQ7. Completitudinea informațiilor	5.24	1.23
IQ8. Relevanța informației	5.48	1.09
IQ9. Accesibilitatea informațiilor	5.02	1.40
În ce măsură au fost implementate următoarele practici de producție în compania dvs. [1 = neimplementat, 7 = implementat pe scară largă]		
JIT1. Sistem de tragere	3,97	2.11
JIT2 Fabricare celulară	3.42	2.25
JIT3. Reducerea timpului de ciclu	4.40	1,96
JIT4. Strategie agilă de producție	3.10	2.04
JIT5. Îndepărtarea blocajului/constrângerii	4.02	1,83
HRM1. Echipe de lucru autodirijate	3,69	1,93
HRM2. Folosim cunoștințele, abilitățile și abilitățile ca criterii pentru a selecta angajații	5.14	1,60
HRM3. Capabilitățile tehnice directe ale muncii sunt recunoscute	4,67	1,72
HRM4. Program de formare încrucișată a angajaților	4,76	1,51

Tabelul 2. Rezultatele validării măsurătorilor

Nume scară	Nume variabilă	Factor Load ing	Statistici la scară
Practica de aprovizionare	Sursa 1	.54	Alfa lui Cronbach: 0,77 Cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 2,87 (47,8%) A doua cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 0,86 (14,4%)
	Sursa 2	.59	
	Sursa 3	.59	
	Sursa 4	.65	
	Sursa 5	.85	
	Sursa 6	.86	
Practica de livrare	Livrare 1	.58	Alfa lui Cronbach: 0,74 Cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 2,45 (48,9%) A doua cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 1,04 (20,8%)
	Livrare 2	.67	
	Livrare 3	.81	
	Livrare 4	.74	
	Livrare 5	.68	
Calitatea informației	IQ1	.72	Alfa lui Cronbach: 0,89 Cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 4,99 (55%) A doua cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 0,99 (11%)
	IQ2	.82	
	IQ3	.76	
	IQ4	.64	
	IQ5	.56	
	IQ6	.80	
	IQ7	.84	
	IQ8	.70	
	IQ9	.79	
Productie JIT	JIT1	.57	Alfa lui Cronbach: 0,82 Cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 2,99 (59,8%) A doua cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 0,87 (17,4%)
	JIT2	.79	
	JIT3	.86	
	JIT4	.77	
	JIT5	.84	
Managementul resurselor umane	HRM1	.68	Alfa lui Cronbach: 0,77 Cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 2,40 (60,0%) A doua cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 0,70 (17,5%)
	HRM2	.78	
	HRM3	.88	
	HRM4	.75	
Mediul de afaceri incert murdar	Env1	.84	Alfa lui Cronbach: 0,73 Cea mai mare valoare proprie (varianta explicata): 1,96 (65,2%) A doua cea mai mare valoare proprie (varianță explicată): 0,63 (21,0%)
	Env2	.84	
	Env3	.74	

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Rezultatele analizei

Acest studiu utilizează cinci modele de regresie pentru a testa influența incertitudinii mediului de afaceri asupra practicii de aprovizionare, practicii de livrare, calitatea informațiilor, producția JIT și, respectiv, managementul resurselor umane. În primul rând, se calculează media elementelor de măsurare pentru fiecare factor. În al doilea rând, variabila vânzări anuale (ca surogat pentru dimensiunea firmei) este introdusă în regresii ca variabilă de control. În al treilea rând, variabila de incertitudine a mediului de afaceri este introdusă în regresii ca o variabilă independentă. În cele din urmă, variabilele dependente (practica de aprovizionare, practica de livrare, calitatea informațiilor, producția JIT și managementul resurselor umane) sunt introduse în cele cinci regresii, respectiv. Deoarece variabila de control vânzări anuale nu este semnificativă la nivelul 0,05 în niciunul dintre cele cinci modele de regresie, acest studiu reluează cele cinci modele de regresie fără variabila vânzări anuale și raportează rezultatele în Tabelul 3. Tabelul 3 arată că incertitudinea mediului de afaceri are o influență pozitivă semnificativă asupra tuturor celor cinci variabile dependente, deoarece toate valorile t sunt semnificative la niveluri de 0,05. Astfel, se concluzionează că ipotezele 1-5 sunt susținute.

Incertitudinea mediului de afaceri și crearea de relații laterale

Tabelul 3 arată că incertitudinea mediului de afaceri are o influență pozitivă semnificativă asupra practicii de aprovizionare. Coeficientul standardizat este 0,284. Pătratul R este 0,081, ceea ce înseamnă că 8,1% din variația practicii de aprovizionare se datorează variației incertitudinii mediului de afaceri. Această constatare are mai multe implicații manageriale. În primul rând, directorii trebuie să dezvolte o relație pe termen

lung cu o bază redusă de furnizori atunci când incertitudinea mediului de afaceri este mare. Colaborare strânsă, cum ar fi implicarea furnizorilor în

Table 3. Linear regression analysis

Dependent variables	Standardized Coefficient	R^2	t-value	Significance level
Sourcing practice	0.284*	0.081	3.16	0.002
Delivery practice	0.193*	0.037	2.07	0.040
Information quality	0.288*	0.083	3.20	0.002
JIT production	0.329*	0.108	3.60	0.000
Human resource management	0.323*	0.104	3.59	0.000

* p value < 0.05
Independent variable: business environment uncertainty

dezvoltarea de noi produse este importantă, deoarece aceasta poate reduce timpul de dezvoltare a noului produs și poate duce la un răspuns mai rapid la piață. Cousins și colab. (2006) sugerează că o relație strânsă între partenerii lanțului de aprovizionare este un factor important de diferențiere a performanțelor înalte și slabe în lanțurile de aprovizionare actuale. Potrivit lui Paulraj et al. (2008), orientarea pe termen lung poate îmbunătăți comunicarea inter-organizațională, ceea ce afectează direct relația laterală în lanțurile de aprovizionare. În al doilea rând, furnizorii trebuie să dezvolte capacitatea de livrare JIT. Deoarece produsele și serviciile sunt inovate frecvent, livrarea JIT poate reduce stocul din lanțurile de aprovizionare și poate reduce timpii de livrare. În al treilea rând, firmele trebuie să ofere feed- back în timp util furnizorilor, astfel încât furnizorii să se poată adapta la nevoile pieței în schimbare în timp util.

Pentru practica de livrare, coeficientul de regresie este 0,193. Pătratul R este 0,037. Aceste rezultate sugerează că dintre cele cinci variabile dependente, incertitudinea mediului de afaceri are cel mai mic impact asupra practicii de livrare, deși are o influență pozitivă semnificativă asupra practicii de livrare. Această constatare arată că este importantă eficientizarea procesului de livrare atunci când rata de inovare a produselor și proceselor este ridicată. De exemplu, a avea un singur punct de contact poate reduce timpul de obținere a informațiilor despre cererea pieței. Livrarea JIT și urmărirea comenzilor la livrare rapidă și precisă către clienți. După cum menționează Galbraith (1973), influența bazată pe cunoștințe și informații este importantă pentru crearea de bune relații laterale atunci când - incertitudinea este mare. Vizibilitatea în timp real și urmărirea stării comenzilor le permit partenerilor lanțului de aprovizionare să ia decizii bazate pe informații (Lee, 2008; Ozelkan & Galambosi, 2008).

Incertitudinea mediului de afaceri și investiții în sistemele informaționale

Coeficientul de regresie pentru calitatea informației este 0,288. Pătratul R este 0,083, ceea ce dublează pătratul R pentru practica de livrare. Acest lucru sugerează că incertitudinea mediului de afaceri este mai fiabilă pentru prezicerea calității informațiilor decât pentru practica de livrare. Această constatare arată că calitatea informației trebuie să crească pe măsură ce crește incertitudinea mediului de afaceri. Pe măsură ce schimbările în produse și procese au loc mai des, firmele au nevoie de informații mai des actualizate, în timp real și mai precise. Această constatare confirmă propunerea din Galbraith (1973), care sugerează că nevoia de procesare a informațiilor crește pe măsură ce crește incertitudinea de mediu. Firmele trebuie să crească investițiile în sistemele informaționale atunci când incertitudinea mediului de afaceri crește.

Incertitudinea mediului de afaceri și crearea de sarcini autonome

Coeficientul de regresie pentru producția JIT este 0,329. Pătratul R este 0,108. Ambele rezultate sugerează că dintre cele cinci variabile dependente, incertitudinea mediului de afaceri are cel mai mare impact asupra producției JIT. Ca o componentă a producției slabe , producția JIT a fost studiată în multe studii anterioare (Balakrishnan și colab., 2008; Shah & Ward, 2007; Shah & Ward, 2003). Pentru mediile de afaceri incerte, sistemele de producție JIT funcționează mai bine decât sistemele tradiționale push. Strategia de producție agilă permite firmelor să răspundă rapid la schimbările din mediile de afaceri. Reducerea timpului de ciclu, eliminarea blocajelor/constrângerilor și fabricarea celulară reduc timpul de producție, ceea ce permite firmelor să facă față mai bine schimbărilor în produse și procese.

Coeficientul de regresie pentru managementul resurselor umane este 0,323. Pătratul R este 0,104. Rezultatele sugerează că firmele au nevoie de o forță de muncă mai flexibilă și mai autonomă atunci când incertitudinea mediului de afaceri crește. Ca o componentă a producției slabe, managementul resurselor umane a fost explorat în mai multe studii existente (Ahmad și colab., 2003; Shah & Ward, 2003). Cu toate acestea, nu cunoaștem niciun studiu care să fi examinat empiric relația dintre incertitudinea mediului de afaceri și managementul resurselor umane în mediile de producție slabă. Prin urmare, acest studiu contribuie la literatura de specialitate prin furnizarea de dovezi empirice că incertitudinea mediului de afaceri are o influență pozitivă semnificativă asupra managementului resurselor umane.

Analiza sugerează că nevoia de sarcini autonome crește pe măsură ce crește incertitudinea mediului de afaceri. Sarcinile autonome ajută la reducerea nevoii de procesare a informațiilor din două perspective (Galbraith, 1973). În primul rând, reduce diversitatea producției cu care se confruntă o singură colecție de resurse. Producția JIT minimizează de obicei fluxurile de informații din diferite grupuri de producție. În al doilea rând, sarcinile autonome reduc nevoia de procesare a informațiilor printr-o diviziune redusă a muncii. Practicile de management al resurselor umane, cum ar fi formarea încrucișată, ajută la reducerea diviziunii muncii.

CONCLUZIE ȘI CERCETARE VIITORĂ

Cu datele a 125 de companii de producție nord-americane, modelele de regresie arată că incertitudinea mediului de afaceri are o influență pozitivă semnificativă asupra practicii de aprovizionare, practicii de livrare, calitatea informațiilor, producția JIT și managementul resurselor umane. Acest studiu testează empiric importanța creării de relații laterale, a investițiilor în sistemele informaționale și a creării de sarcini autonome în managementul lanțului de aprovizionare de astăzi. În timp ce IPT a fost propus cu mai bine de treizeci de ani în urmă, acest studiu sugerează că conceptele propuse în IPT sunt valabile în afacerile de astăzi. Prin urmare, acest studiu contribuie la literatura de specialitate prin extinderea empiric a relevanței IPT pentru managementul lanțului de aprovizionare de astăzi.

Cercetările viitoare se pot extinde în mai multe direcții . În primul rând, Galbraith (1973) discută nu numai patru strategii de proiectare, ci și trei structuri organizaționale (adică, coordonarea prin reguli sau programe, ierarhia și coordonarea prin ținte sau obiective). Studiile viitoare pot testa modul în care diferite strategii de proiectare - funcționează cu cele trei structuri organizaționale diferite în mediile actuale ale lanțului de aprovizionare. În al doilea rând, studiile viitoare pot testa relațiile propuse de IPT în mediile de operațiuni de servicii . Operațiunile de service au de obicei mai multe incertitudini legate de sarcini decât operațiunile de producție, deoarece

operațiunile de service au timpi de livrare mai scurti și mai multe interacțiuni cu clienții. În al treilea rând, studiile viitoare pot testa IPT în țări cu culturi diferite. În comparație cu multe țări asiatice, cum ar fi China, țările occidentale se bazează de obicei mai mult pe sisteme informaționale formale pentru partajarea și coordonarea informațiilor. Țările asiatice se bazează mai mult pe metode informale, cum ar fi conexiunea personală, pentru a împărtăși informații. Prin urmare, IPT ar putea fi necesar să fie modificat atunci când este aplicat țărilor cu culturi diferite. În cele din urmă, studiile viitoare pot lua în considerare și alte aspecte ale incertitudinii mediului de afaceri, cum ar fi componentele social-politice (Ho, 1996).

CONFIRMARE

Autorul recunoaște editorului-șef al revistei, profesorului John Wang și celor trei recenzori anonimi pentru contribuția lor indispensabilă care a îmbunătățit în mod semnificativ lucrarea.

REFERINȚE

Ahmad, S., Schroeder, RG și Sinha, KK (2003). Rolul practicilor de infrastructură în eficacitatea practicilor JIT: implicații pentru competitivitatea fabricilor. *Journal of Engineering and Technology Management, 20(3),* 161-191. doi:10.1016/S0923-4748(03)00017-1

Balakrishnan, J., Bowne, F. și Eckstein, A. (2008). Un cadru strategic pentru gestionarea eșecului în lanțurile de aprovizionare JIT. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management, 1(4),* 20-38.

Blackburn, J. (1991). *Competiție bazată pe timp.* Homewood, IL: Business One Irwin.

Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Evaluarea fiabilității și validității.* Beverly Hills, CA: Sage Publication.

Carr, A., & Pearson, J. (1999). Relațiile cumpărător-furnizor gestionate strategic și - rezultatele performanței. *Journal of Operations Management, 17* (5), 497-519. doi:10.1016/S0272-6963(99)00007-8

Choi, T., & Hartley, J. (1996). O explorare a practicilor de selecție a furnizorilor de-a lungul lanțului de aprovizionare. *Journal of Operations Management, 14(4),* 333-343. doi:10.1016/S0272-6963(96)00091-5 Chopra, S., & Meindl, P (2001). *Managementul lanțului de aprovizionare: planificarea și operarea strategiei.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Cousins, PD, Handfield, RB, Lawson, B. și Petersen, KJ (2006). Crearea capitalului relațional al lanțului de aprovizionare: impactul proceselor de socializare formale și informale. *Journal of Operations Management, 24* (6), 851-863. doi:10.1016/j. jom.2005.08.007

Dasgupta, S., Agarwal, D., Ioannidis, A., & Gopalakrishnan, S. (1999). Determinanți ai adoptării tehnologiei informației: o extindere a modelelor existente la firmele dintr-o țară în curs de dezvoltare. *Journal of Global Information Management, 7* (3), 30-40.

DeLone, W. și McLean, E. (1992). Succesul sistemului informațional: căutarea variabilei dependente . *Cercetarea Sistemelor Informaționale, 5* (1), 60-95. doi:10.1287/isre.3.1.60

Dess, G., & Davis, P (1984). Strategiile generale ale lui Porter (1980) ca factori determinanți ai apartenenței strategice la grup și a performanței organizaționale. *Academy ofManagement Journal, 27* (3), 467-488. doi:10.2307/256040

Dillman, D. (2000). *Anchete prin poștă și internet: metoda de proiectare personalizată.* New York: Wiley.

Dong, Y., Carter, C., & Dresner, M. (2001). Achiziții și performanță JIT: o analiză

exploratorie a perspectivelor cumpărătorilor și furnizorilor. *Journal of Operations Management, 19* (4), 471-483. doi:10.1016/S0272-6963(00)00066-8

Ellram, L., & Pearson, J. (1993). Rolul funcției de cumpărare: față de participarea echipei. *International Journal ofPurchasing and Materials Management, 29* (3), 3-10.

Fine, C. (1998). *Viteza de ceas – câștigarea controlului industriei în epoca avantajului temporar* . Jack fiul, TN: Cărți Prerseus.

Flynn, B., Schroeder, R., & Flynn, J. (1999). Fabricare de clasă mondială: o investigație a fundației lui Hayes și Wheelwright. *Journal of Operations Management, 17* (3), 249-269. doi:10.1016/S0272-6963(98)00050-3

Forslund, H. și Jonsson, P. (2007). Impactul calității informațiilor prognozate asupra performanței lanțului de aprovizionare. *International Journal of Operations & Production Management, 27(1),* 90-107. doi:10.1108/01443570710714556

Galbraith, J. (1973). *Proiectarea organizațiilor complexe* . Reading, MA: Addison-Wesley.

Galbraith, J. (1974). Designul organizației: o viziune de procesare a informațiilor. *Interfețe, 4* (3), 28-36. doi:10.1287/inte.4.3.28

Ge, M. și Helfert, M. (2007). O revizuire a - cercetării privind calitatea informațiilor. În *Proceedings ofthe 12th* International *Conference on Information Quality, conferința MIT-IQ.*

Giffi, C., Roth, A., & Seal, G. (1990). *Concurența în producția de clasă mondială: provocarea Americii în secolul 21.* Homewood, IL: Business One Irwin.

Gurin, R. (2000). Sistem online pentru eficientizarea procesului de livrare Ford. *Soluții Frontline, 1* (4), 1-3.

Hahn, C., Pinto, P., & Bragg, D. (1983). Producție și achiziție la timp. *International Journal of Purchasing and Materials Management , 19* (3), 2-10.

Hair, JF, Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Analiza multivariată a datelor* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hartley, J., Zirger, B., & Kamath, R. (1997). Gestionarea interfeței cumpărător-furnizor pentru performanță la timp în dezvoltarea produsului. *Journal of Operations Management, 15* (1), 57-70. doi:10.1016/S0272-6963(96)00089-7 Hayes, R., & Wheelwright, S. (1984). *Restabilirea avantajului nostru competitiv: concurența prin - fabricarea manufacturierului.* New York: Wiley.

Ho, C. (1996). Un model teoretic de contingență al strategiei de producție. *International Journal of Operations & Production Management, 16(5),* 74-98. doi:10.1108/01443579610113960

Johnson, E., & Davis, T (1998). Îmbunătățirea - performanței lanțului de aprovizionare prin utilizarea valorilor de onorare a comenzilor. *National Productivity Review, 17* (3), 3-16. doi:10.1002/npr.4040170304

Johnson, F., Klassen, R., Leenders, M. și Fearson, H. (2002). Factorii determinanți ai echipei de achiziții îmbătrânesc în lanțul de aprovizionare. *Journal of Operations Management, 20(1),* 77-89. doi:10.1016/S0272- 6963(01)00078-X

Lee, YM (2008). Echilibrarea acurateței datelor privind navele promise și a costurilor IT. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management , 1* (1), 1-14.

Lessler, J., & Kalsbeek, W. (1992). *Eroare de non-eșantionare în sondaje* . New York: Wiley.

Li, S. și Lin, B. (2006). Accesarea schimbului de informații și a calității informațiilor în managementul lanțului de aprovizionare. *Decision Support Systems, 42* (3), 1641-1656. doi:10.1016/j.dss.2006.02.011

MacDuffie, J., Sethuraman, K., & Fisher, M. (1996). Varietate de produse și performanță de

fabricație : Dovezi din studiul internațional al fabricii de asamblare auto. *Management Science, 42(3),* 350-369. doi:10.1287/mnsc.42.3.350

McCormack, K. (1998). *Ce practici de gestionare a lanțului de aprovizionare se referă la performanța superioară?* Boston: Echipa de cercetare DRK.

McGowan, A. (1998). Beneficiile percepute ale implementării ABCM. *Orizonturi contabile, 12* (1), 31-50.

Miller, D., & Friesen, P. (1983). Elaborarea strategiei și mediu: a treia verigă. *Strategic - Management Journal, 4* (3), 221-235. doi:10.1002/ smj.4250040304

Nunnally, J. (1994). *Teoria psiometrică.* New York: McGraw-Hill.

Ozelkan, EC, & Galambosi, A. (2008). Când are RFID sensul de afaceri pentru gestionarea lanțului de aprovizionare? *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management, 1* (1), 15-47.

Pagell, M. și Krause, D. (2004). Re-explorarea relației dintre flexibilitate și mediul extern. *Journal of Operations Management, 21* (6), 629-649. doi:10.1016/jjom.2003.11.002

Paulraj, A., Lado, AA și Chen, IJ (2008). Comunicarea inter-organizațională ca competență relațională: antecedente și rezultate ale performanței în relațiile de colaborare cumpărător-furnizor . *Journal of Operations Management, 26(1),* 45-64. doi:10.1016/j.jom.2007.04.001

Petersen, K. (1999). *Efectul calității informațiilor asupra performanței lanțului de aprovizionare: o perspectivă a sistemului informațional inter-organizațional* . Teză de doctorat nepublicată, Universitatea de Stat din Michigan, MI.

Powell, T (1995). Managementul calității totale ca avantaj competitiv: o revizuire și un studiu empiric. *Strategic Management Journal, 16* (1), 15-27. doi:10.1002/smj.4250160105

Prahinski, C. și Benton, WC (2004). Evaluările furnizorilor: strategii de comunicare pentru îmbunătățirea performanței furnizorilor. *Journal of Operations Management, 22* (1), 39-62. doi:10.1016/j. jom.2003.12.005

Schonberger, R., &Ansari,A. (1984). Achiziția la timp poate îmbunătăți calitatea. *International Journal of Purchasing and Materials Management , 20(1),* 2-6.

Schonberger, RJ (1990). *Producție de clasă mondială : următorul deceniu.* New York: Presă liberă.

Seddon, P. (1997). O respecificare și extindere a modelului DeLone și McLean al succesului IS. *Cercetarea sistemelor informaționale, 8* (3), 240-253. doi:10.1287/isre.8.3.240

Shah, R. și Ward, P. T (2003). Lean manufacturing : context, pachete de practică și performanță. *Journal of Operations Management, 21* (2), 129-149. doi:10.1016/S0272-6963(02)00108-0

Shah, R. și Ward, PT (2007). Definirea si dezvoltarea masurilor de productie lean. *Journal of Operations Management, 25* (4), 785-805. doi:10.1016/jjom.2007.01.019

Shore, B. (2001). Schimbul de informații în sistemele lanțului global de aprovizionare. *Journal of Global Information Technology Management, 4* (3), 27-50.

Stalk, G., Evans, P., & Shuman, L. (1992). Concurența pe capacități: noile reguli ale strategiei corporative. *HarvardBusinessReview, 70(2),* 54-65.

Sum, C., Yang, K., Ang, J., & Quek, S. (1995). O analiză a beneficiilor de planificare a cerințelor materiale folosind așteptări condiționate alternative. *Journal of Operations Management, 13* (1), 3 5-48. doi:10.1016/0272-6963(95)00005-D

Consiliul pentru lanțul de aprovizionare. (2000). *Versiunea 5.0 a modelului de referință pentru operațiunile din lanțul de aprovizionare.*

Treleven, M. (1987). Aprovizionare unică: un - instrument de management pentru furnizorul de calitate. *International Journal of Purchasing and Materials Management* , *23* (1), 19-24.

Tushman, M. și Nadler, D. (1978). Procesarea informațiilor ca concept integrator în proiectarea organizațională. *Academy ofManagementReview*, *3* (3), 613-624. doi:10.2307/257550

Vickery, SK, Droge, C., & Germain, R. (1999). Relația dintre personalizarea produsului și structura organizațională. *Journal of Operations* - *Management*, *17* (4), 377-391. doi:10.1016/S0272-6963(98)00053-9

Ward, P T., & Duray, R. (2000). Strategia de producție în context: mediu, strategie competitivă și strategie de producție. *Journal of Operations Management*, *18* (2), 123-138. doi:10.1016/S0272-6963(99)00021-2

Ward, P T., Duray, R., Leong, GK și Sum, CC (1995). Mediul de afaceri, strategia operațională și performanța: un studiu empiric al producătorilor din Singapore. *Journal of Operations Management*, *13(2)*, 99-115. doi:10.1016/0272- 6963(95)00021-J

Wemmerlov, U., & Hyer, N. (1989). Practici de fabricație celulară. *Inginerie de fabricație* , *102(3)*, 79-82.

Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *Mașina care a schimbat lumea.* New York: Asociații Rawson.

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM), Volumul 4, Numărul 1, editat de John Wang, pp. 45-59, copyright 2011 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 72
Analiza responsabilităților locului de muncă ale Asociației Bibliotecilor de Cercetare (ARL) Profesioniștilor în resurse umane

Gina R. Costello
Universitatea de Stat din Louisiana, SUA

Universitatea de Stat **Alice Daugherty Louisiana, SUA**

ABSTRACT

Scopul acestui capitol a fost de a transmite rezultatele unui sondaj exploratoriu adresat profesioniștilor în resurse umane care lucrează în cadrul celor 123 de membri instituționali ai Asociației Bibliotecilor de Cercetare (ARL). Obiectivul a fost de a defini în continuare rolul profesioniștilor în resurse umane în bibliotecile ARL și de a dezvălui natura și amploarea suportului de resurse umane pentru facultate și personalul bibliotecilor ARL. Respondenții au fost recrutați prin e-mail și li s-a cerut să își caracterizeze funcțiile de resurse umane, răspunzând la 35 de întrebări deschise și închise prin intermediul unui instrument de sondaj online proprietar. Rata de răspuns a fost de 30% și a oferit date cercetătorilor pentru a examina nivelul de experiență și educația profesioniștilor în resurse umane, rolul pe care acești indivizi îl joacă în operațiunile de zi cu zi ale bibliotecii și amploarea interacțiunii cu departamentul de resurse umane al universității.

INTRODUCERE

Rolul managementului resurselor umane în cadrul învățământului superior reflectă o funcție vitală, dar complexă, de conducere și management, care afectează dezvoltarea organizațională. O zonă integrală a

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch072

managementul resurselor umane în cadrul organizațiilor academice este un departament separat de resurse umane situat într-o bibliotecă academică. Personalul de resurse umane din bibliotecile academice oferă consiliere și informații administratorilor de biblioteci în scopuri de luare a deciziilor, ajută profesorii și personalul cu probleme de resurse umane și oferă instruire și instruire tuturor angajaților bibliotecii. În plus , personalul de resurse umane al bibliotecii menține contactul cu și respectă reglementările stabilite de departamentul de resurse umane

instituțional sau universitar . Personalul de resurse umane din cadrul bibliotecilor mari de cercetare se confruntă cu provocarea „de a stabili o funcție care să fie afirmativă și extrem de relevantă pentru nucleul bibliotecii și pentru direcția sa strategică ” (Simmons-Wellburn, 2004, p. xii), precum și de a sprijini dezvoltarea între bibliotecă și universitate.

Această lucrare reflectă rezultatele unui studiu exploratoriu asupra profesioniștilor în resurse umane care lucrează în cadrul celor 123 de membri instituționali ai Asociației Bibliotecilor de Cercetare (ARL). Cercetătorii au căutat să înțeleagă rolul profesioniștilor în resurse umane în bibliotecile ARL, să evalueze nivelul de interacțiune dintre facultatea bibliotecii, personalul bibliotecii și profesioniștii din resursele umane și să examineze activitățile de zi cu zi ale profesioniștilor din resursele umane ARL. Obiectivul a fost acela de a ilustra amploarea responsabilităților personalului de resurse umane din cadrul bibliotecilor ARL și mai precis impactul acestora asupra facultății de bibliotecă.

Cercetătorii au folosit o varietate de întrebări închise și deschise prin sondaj pentru a descoperi mai multe despre provocările legate de resursele umane din biblioteci în raport cu nivelul de implicare în angajarea și recrutarea personalului didactic, numărul de persoane angajate sau procesate pe an și gradul de participare a acestora la activitățile de informare a bibliotecii și de formare internă. Domeniile specifice în care cercetătorii au aprofundat includ, ce educație sau pregătire de specialitate au profesioniștii în resurse umane; ce sarcini sau practici sunt îndeplinite în cadrul sarcinilor și sarcinilor zilnice ale unui profesionist în resurse umane; modul în care departamentul de resurse umane se încadrează în organizația bibliotecii în ansamblu; și relația dintre personalul de resurse umane al unei biblioteci și sistemul general de resurse umane al instituției sau universității.

FUNDAL

Sarcinile personalului de resurse umane din bibliotecă academică sunt similare cu cele ale departamentelor de resurse umane la nivel universitar; Personalul de resurse umane de la multe niveluri este familiarizat cu legile muncii, se angajează în practicile de angajare, participă la evaluări și evaluări ale performanței, se ocupă de soluționarea conflictelor, oferă formare și dezvoltare profesională, recrutează și formează noi angajați și lucrează cu inițiative de diversitate, printre alte sarcini. Chiar și cu profunzimea responsabilităților deținute de personalul de resurse umane a bibliotecii academice, există o lipsă de literatură care să susțină funcția și îndatoririle acestora.

Profesioniștii în resurse umane din bibliotecă sunt elemente eficiente și strategice în managementul schimbării . Angajații bibliotecii din noul mileniu caută schimbarea de la stilurile ierarhice de administrare, stilurile ocazionale de formare, politicile nespuse, utilizarea excesivă a comitetelor stagnante și alte atribute care conduc la caracterul unei organizații. În general, angajații doresc o focalizare clară asupra obiectivelor și liniilor directoare de conducere. Reprezentantul resurselor umane este într-o poziție bună de a media ideile și obiectivele între toate nivelurile de administrație și personal prin evaluare și responsabilitate, prin care identifică schimbările de proces necesare și consolidează schimbările comportamentale (Kreitz, 2008, p. 104).

În articolul său din 2008, „Administrarea resurselor umane în biblioteca academică”, Dennis R. Defa subliniază provocările uneori complexe ale resurselor umane care se găsesc într-o bibliotecă universitară și recomandă ca un profesionist în resurse umane instruit *intern* (subliniere adăugată) ar fi mai potrivit pentru a gestiona astfel de responsabilități în biblioteca academică, datorită familiarității cu politicile universitare. Bibliotecile mari de cercetare au nevoi unice de personal care diferă de alte domenii ale universității. Nu numai că există un mix mare de posturi care lucrează împreună

(facultate, personal, studenți etc.) și mai multe departamente de bibliotecă care colaborează la proiecte (referință, dezvoltare de colecții, servicii tehnice etc.), dar operațiunile și serviciile bibliotecilor academice rămân deschise ore prelungite, inclusiv în weekend, vacanțe și veri. Nevoile diverse de personal întâlnite în biblioteci, împreună cu regulile în schimbare asociate cu legile federale și de stat, precum și interacțiunea dintre bibliotecă și departamentul de resurse umane din campus pot prezenta provocări distincte pentru profesioniștii din resursele umane din bibliotecă.

Profesionist în resurse umane care lucrează într-o bibliotecă joacă un rol activ în întregul proces de angajare a noilor angajați, asistând cu partea logistică a procesului de angajare, precum și îndrumând administrația să navigheze cu succes prin apele legale uneori tulburi. Adesea, multe persoane sunt implicate în angajarea profesorilor și fiecare trebuie să fie informat cu privire la legile egalității de șanse de angajare și restricțiile legale care guvernează tipurile de întrebări care pot fi adresate unui candidat. Departamentul de resurse umane al bibliotecii de succes lucrează îndeaproape atât cu administrația, cât și cu facultatea pentru a se asigura că toate liniile directoare sunt respectate în timpul procesului de angajare.

Bibliotecile academice sunt adesea provocate să atragă și să păstreze o forță de muncă diversă, în special în rândurile facultăților și administrative. Profesionist în resurse umane din bibliotecă ar trebui să joace un rol activ în promovarea unui mediu de diversitate și participarea la recrutarea unei forțe de muncă mai diverse. Diversitatea culturală în rândul angajaților bibliotecii aduce noi abilități și idei într-un departament, care este o componentă esențială a bibliotecii de cercetare academică de astăzi. Inițiativele și programele de diversitate ajută la stabilirea respectului reciproc și a învățării reciproce între diferite persoane care lucrează împreună. „Diversitatea de succes este construită din acțiunile adesea mici, zilnice, întreprinse de oameni la toate nivelurile organizației... Schimbarea modului în care oamenii acționează trebuie [cu toate acestea] să fie consolidată prin schimbarea politicilor și procedurilor organizaționale care definesc modul în care oamenii funcționează” (Kreitz, 2008, p. 103).

Giesecke și McNeil (2005) sugerează construirea unui mediu de lucru incluziv prin construirea încrederii, tratarea tuturor cu respect și promovarea comunicării bune (p. 34). Definiția unui mediu incluziv este acela în care diferențele dintre personal sunt recunoscute ca puncte forte care pot fi construite pentru a promova obiectivele organizației (Giesecke și McNeil, 2005, p. 34). Pozițiile de conducere dau tonul mediului . Prin urmare, liderii trebuie să comunice eficient și să nu lase membrii echipei în afara ciclului de comunicare, liderii trebuie să acorde credit pentru munca și ideile altora, iar liderii trebuie să-și asculte personalul.

Bibliotecarii din conducere ajung adesea în aceste poziții cu puțină pregătire de supervizare, prin urmare ar putea avea nevoie de sprijin din partea administrației și a profesioniștilor în resurse umane. Facultatea de bibliotecă în posturi de titularizare se confruntă cu provocări unice atunci când au responsabilități de management, pe lângă așteptările de cercetare, servicii și predare . Personalul de resurse umane ar trebui să ia în considerare factorii motivaționali care se leagă direct de performanța și satisfacția profesională a bibliotecarilor. „Motivația pozitivă nu numai că duce la o performanță mai bună, dar crește și moralul angajaților, angajamentul și identificarea emoțională cu organizația ” (Mallaiah, 2008, p. 40). Formarea încrucișată sau rotația locurilor de muncă pentru a dezvolta abilitățile și potențialul angajaților în noi domenii pot crește interacțiunea angajaților și pot dezvolta un moral pozitiv în rândul angajaților bibliotecii. Resursele umane ar juca un rol prin planificarea motivațională prin dezvoltarea de noi căi în care

angajații s-ar simți apreciați.

Managementul resurselor umane poate ajuta supervizorii și administratorii de biblioteci să-și dezvolte stilurile de management, precum și să ajute la crearea unui climat de lucru motivant. Personalul de resurse umane poate defini clar ce se așteaptă de la angajat și dacă aceste așteptări sunt incluse în descrierea postului și în evaluarea performanței. În mod similar, proviziile și resursele de bază trebuie furnizate pentru ca angajații să atingă un standard mai înalt de succes (Giesecke și McNeil, 2005, p. 40).

Departamentul de resurse umane din bibliotecile de cercetare ar trebui să fie structurat să conducă și să se dezvolte la nevoile de angajare în schimbare ale lucrătorilor individuali și ale institutului de învățământ terțiar. Rolul resurselor umane în biblioteca academică ar trebui să fie de inițiator și de transformare către schimbare, nemai ținându-se de rolul tradițional al resurselor umane ca răspuns la schimbare cu inițiative fragmentate și reactive. Butterfield rezumă, „HR ar trebui să planifice împreună cu conducerea locală cum să abordeze și să rezolve problemele de responsabilitate, implicare, dezvoltarea competențelor, creștere și recompensă" (p. 34).

Cercetarea prezentată se concentrează pe responsabilitățile generale ale profesioniștilor din resursele umane ARL și include demografia universitară, informații despre personalul de resurse umane al bibliotecilor și detalii despre fișa postului. Vor fi discutate funcțiile specifice ale profesioniștilor în resurse umane și relația acestora cu personalul bibliotecii și cu facultatea, precum și cu universitatea.

METODOLOGIE

Instrument de sondaj

Profesioniștii din resursele umane din bibliotecă academică joacă un rol important în recrutarea, angajarea și păstrarea facultății de bibliotecă. Prin intermediul instrumentului de sondaj cu 35 de întrebări „Analiza responsabilităților de muncă ale Asociației Bibliotecilor de Cercetare (ARL) Profesioniști în resurse umane" (Anexa A), cercetătorii au căutat să ilustreze mai bine rolul și responsabilitățile actuale ale acestor profesioniști în resurse umane. Cercetătorii au ales un sondaj online pentru a obține informații de la o varietate de respondenți în mod eficient. Întrebările sondajului au fost organizate în trei secțiuni, „Despre universitate", „Despre departamentul de resurse umane al bibliotecilor sau personalul de resurse umane" și „Întrebări pentru personalul/managerul de resurse umane al bibliotecilor". A treia secțiune a inclus și două subsecțiuni de întrebări, „Care este meseria ta?" și „Dezvoltare profesională".

Prima secțiune, „Despre universitate", a cerut participanților să completeze întrebările folosind statisticile ARL. Întrebările s-au referit la numărul de studenți cu normă întreagă și cu normă parțială înscriși, la salariile și cheltuielile salariale pentru biblioteci și numărul de personal profesionist, profesori și suport al Bibliotecilor cu normă întreagă. Cercetătorii au sperat să înțeleagă dimensiunea instituției pe baza numerelor furnizate.

A doua secțiune, „Despre departamentul de resurse umane al bibliotecilor sau personalul de resurse umane" conținea o întrebare obligatorie, „Biblioteca angajează profesioniști în resurse umane (HR) cu normă parțială sau cu normă întreagă?" Întrebările din această secțiune se referă la modul în care problemele legate de resursele umane sunt tratate în bibliotecă, inclusiv clasificarea posturilor profesioniștilor în resurse umane, cărora îi raportează persoanele, nivelul de interacțiune dintre departamentul de resurse umane al universității și contactele de resurse umane ale bibliotecilor și modul în care sunt adoptate politicile de resurse umane ale bibliotecii. Cercetătorii au sperat să afle mai multe despre nivelul de interacțiune dintre

resursele umane părinte sau universitare și contactele de resurse umane din biblioteci.

Secțiunea a treia, „Întrebări pentru personalul/managerul resurselor umane din biblioteci” și cele două secțiuni ulterioare au fost concepute pentru a fi completate de către personalul principal al personalului de resurse umane al bibliotecilor. Întrebările din secțiunea a treia s-au referit la numărul de ore pe care resursele umane le contactează pentru a vota sarcinile de resurse umane, numărul și tipul de persoane pe care le supraveghează, intervalul de salariu pentru managementul resurselor umane și personalul din instituție, pregătirea profesională și alte calificări și anii de serviciu în profesia de resurse umane și în bibliotecă. Întrebările au oferit o imagine mai completă a responsabilităților generale și a calificărilor principalului contact de resurse umane.

Cele două subsecțiuni, „Care este treaba ta?” și „Dezvoltare profesională” a investigat în continuare rolul profesionistului de resurse umane de bibliotecă în responsabilitățile de resurse umane ale instituției. Cercetătorii au cerut principalului contact de resurse umane să descrie rolul profesioniștilor în resurse umane ai bibliotecilor și rolul departamentului instituțional de resurse umane, precum și câte și ce tipuri de persoane sunt angajate în bibliotecă în fiecare an. Cercetătorii au pus mai multe întrebări despre rolul persoanei de contact cu resursele umane din bibliotecă în recrutarea și angajarea profesorilor din bibliotecă. Pentru a evalua nivelul de - implicare, au fost incluse și întrebări despre rolul profesioniștilor în resurse umane în promovarea diversității la locul de muncă și participarea la activități de sensibilizare.

Partea finală a sondajului a inclus întrebări - despre activitățile de dezvoltare profesională ale persoanei de contact cu resursele umane din bibliotecă. Întrebările legate de numărul și tipul de conferințe și ateliere de lucru la care a participat, dacă specialistul în resurse umane a susținut prezentări sau a publicat în reviste de resurse umane sau de bibliotecă și la ce societăți profesionale este membru. Din întrebările din cele două subsecțiuni, cercetătorii au sperat să înțeleagă mai bine slujba persoanei de contact cu resursele umane din bibliotecă, în ceea ce privește angajarea în mod specific a profesorilor și cât de activ este el sau ea în profesie.

Participanții

Subiecții sondajului au fost identificați de către cercetători ca contacte de resurse umane care lucrează în instituțiile ARL. Pentru alcătuirea listei de contacte, cercetătorii au creat o listă a instituțiilor ARL și au vizitat site-urile bibliotecilor pentru a identifica părțile responsabile. Ori de câte ori a fost posibil, titlurile și numele departamentelor au fost notate pe listă.

Cercetătorii au încercat să identifice principalul contact de resurse umane (adică, managerul sau șeful de departament), dar când acest lucru nu a fost posibil, orice persoană asociată cu probleme de resurse umane a fost inclusă pe listă. Atunci când site-ul web al unei biblioteci nu includea o pagină specifică pentru resurse umane, cercetătorii au încercat să găsească persoana de contact vizualizând orice postări de locuri de muncă și notând numele persoanelor de contact pe acestea. Dacă site-ul web includea mai multe persoane de contact din resurse umane, toate numele au fost notate, dar un singur e-mail către toate persoanele de contact a fost trimis acestei instituții.

Cercetătorii au trimis 123 de e-mailuri personalizate persoanelor de contact ARL. Instituțiile cu mai multe contacte de resurse umane au primit un singur e- mail, cu toate acestea, acesta a fost adresat tuturor persoanelor de contact identificate. Acest lucru a fost făcut pentru ca toți contactele de resurse umane din instituție să cunoască sondajul, dar, sperăm, pentru a evita primirea mai multor răspunsuri la sondaj de la aceeași instituție. Cercetătorii au cerut respondenților să trimită e- mailul persoanei

de contact adecvate și/sau să le informeze despre numele persoanei de contact dacă destinatarul nu este persoana potrivită pentru a completa sondajul.

Multe dintre contactele instituționale nu au fost identificate prin titlu pe site-uri web, totuși, atunci când informațiile despre titlu au fost disponibile, cercetătorii au remarcat. Titlurile individuale au variat, iar graficul următor prezintă unele dintre cele mai frecvent utilizate titluri pentru contactele de resurse umane (a se vedea tabelul 1)

Alte titluri de post au inclus: Manager Biroul Personalului Bibliotecii, Manager Resurse Umane Personale, Generalist Resurse Umane, Director Personal și Dezvoltare Personal și Asistent Decan pentru Personal și Planificare.

Tabel 1. Titluri pentru contactele de resurse umane la instituțiile ARL

Titlu	Număr
Ofițer Administrativ	3
Bibliotecar universitar asociat sau asistent sau decan	4
Director sau Șef al Resurse Umane (Bibliotecă).	11
Consultant sau consilier resurse umane	3
Bibliotecar de resurse umane	3
Manager de resurse umane sau ofițer	12
Coordonator resurse umane sau personal	12
Specialist sau asistent în resurse umane	9
Bibliotecar sau decan universitar	5

Colectarea datelor

Instrumentul de sondaj a fost introdus în Zoomerang, un instrument de sondaj online proprietar. Folosirea unui format, cum ar fi Zoomerang, pentru a afișa întrebările sondajului și a colecta rezultatele, le-a permis cercetătorilor să aleagă diferite tipuri de formate de întrebări și să adune mai ușor date pentru a fi adunate și analizate. Software-ul are, totuși, unele limitări. Un respondent a indicat că formatarea întrebării în software era confuză atunci când conținea mai multe părți.

Cercetătorii au furnizat linkul pentru sondaj (URL) către persoanele de contact din resursele umane prin e-mail. Toți respondenții au primit același text prin e-mail, cerându-le participarea și informându-i cu privire la data încheierii sondajului, 13 martie 2009. Respondenții au avut aproximativ două săptămâni pentru a completa sondajul.

Salutul sondajului, pe care respondenții l-au vizualizat după ce au făcut clic pe linkul Zoomerang, dar înainte de a începe sondajul, includea declarația „Acest sondaj a fost aprobat de Consiliul de revizuire instituțional al Universității de Stat din Louisiana și orice întrebări referitoare la drepturile sau preocupările subiecților pot fi adresate Robert C. Mathews, Institutional Review Board, (225) 578-8692.lsu.irb@lsu . Prin trimiterea sondajului, oferiți și documentați consimțământul dvs..” O altă permisiune nu a fost cerută sau solicitată de la respondenți.

Când respondenții au completat sondajul, informațiile au fost înregistrate în contul Zoomerang. Software-ul a înregistrat, de asemenea, câte vizualizări a primit sondajul (187) și numărul de sondaje parțiale (12).

Rezultatele sondajului

Un total de 40 de persoane au completat instrumentul de anchetă. Întrebările sondajului au inclus întrebări închise, deschise și o combinație a celor două tipuri de întrebări în care respondenții au fost încurajați să ofere informații suplimentare după ce și-au indicat răspunsul (Anexa B). Cercetătorii au strâns datele și au furnizat o defalcare a răspunsurilor la întrebări în funcție de ordinea în care apar în instrumentul de sondaj în această secțiune a lucrării.

Despre Universitate

Majoritatea celor 40 de respondenți la sondaj

lucrează în instituții cu populații de studenți de licență și absolvenți între 10.000 și 25.000. Douăzeci și șase la sută dintre respondenți sunt angajați în universități în care numărul studenților de licență și absolvenți înscriși cu normă întreagă variază între 10.000 și 15.000. Douăzeci și trei la sută dintre respondenți sunt angajați la universități cu înmatriculări de 20.000-25.000 de studenți.

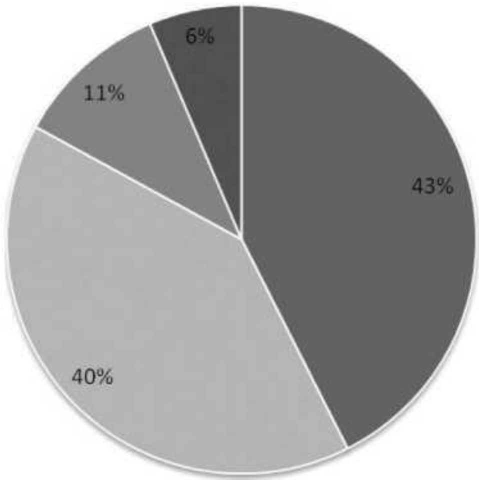
Patruzeci la sută dintre respondenți au declarat că salariile totale și cheltuielile salariale pentru biblioteca lor au variat între cinci milioane și zece milioane de dolari. În plus, 24% au indicat că cheltuielile lor au scăzut între zece și cincisprezece milioane de dolari. În timp ce 12% au raportat cheltuieli de 15 până la 20 de milioane.

Numărul personalului profesionist sau al personalului didactic cu normă întreagă care lucrează în bibliotecile respondenților a variat de la 30 la 450. Valoarea mediană a personalului profesional sau a facultății care lucrează în cadrul bibliotecilor ARL a fost de 75. Numărul personalului de sprijin angajat a variat de la 18 la o bibliotecă la 431 la alta. Valoarea mediană a personalului de sprijin al bibliotecii cu normă întreagă din toate instituțiile a fost de 107.

Despre Departamentul HR sau Personalul HR al bibliotecilor

Nouăzeci și cinci la sută dintre respondenți au indicat că biblioteca lor angajează fie profesioniști în resurse umane cu normă întreagă, fie cu normă parțială. Respondenții au enumerat un total de 42 de posturi de conducere, 23 de posturi de personal profesionist și 48 de posturi de asistent administrativ sau administrativ. La o singură instituție, cel mai mare număr de

Figura 1. Întrebarea 8: Care este clasificarea posturilor universitare pentru profesioniștii în resurse umane din biblioteci?



posturile raportate au fost patru în conducere, trei în personal profesionist și patru în posturi de asistent administrativ sau administrativ. Majoritatea posturilor de resurse umane au fost clasificate în cadrul instituțiilor fie ca posturi de conducere, fie ca posturi de personal, doar câteva fiind enumerate ca posturi de facultate. Figura 1 ilustrează defalcarea clasificărilor posturilor profesioniștilor din resurse umane la instituțiile ARL care au răspuns.

Niciunul dintre respondenți nu a indicat că - profesioniștii în resurse umane din biblioteci raportează exclusiv la un departament de resurse umane *universitar* . Optzeci și doi la sută dintre respondenți au afirmat că personalul de resurse umane al bibliotecii raportează direct unui decan, director sau bibliotecar universitar . Doar cinci la sută dintre profesioniștii în resurse umane care au răspuns au declarat că au raportat la o combinație între departamentul de resurse umane al universității și un administrator local din cadrul bibliotecii. Restul de 15% dintre respondenți care au furnizat comentarii suplimentare la întrebare - au indicat că au raportat administratorilor, cum ar fi decanul asociat pentru finanțe și facilități , directorul asociat pentru servicii administrative, ofițerul de finanțe/administrativ de zonă, bibliotecarul asociat universitar pentru servicii administrative, decanul asociat pentru finanțe și facilități și președintele.

Ca răspuns la întrebarea nouă a sondajului despre nivelul de interacțiune dintre - departamentul de resurse umane al Universității și profesioniștii în resurse umane din biblioteci, 80% dintre respondenți au indicat un contact moderat până la maxim. Comentarii suplimentare au indicat că profesioniștii din resursele umane din biblioteci comunică în mod regulat și unii mențin relații de lucru strânse cu departamentul de resurse umane universitar sau instituțional.

Majoritatea respondenților au indicat că biblioteca lor adoptă politici de resurse umane din universități sau politici instituționale de resurse umane. Douăzeci și trei la sută dintre respondenți au indicat că bibliotecile lor modelează politici după politicile universitare, dar adoptă unele dintre ele. În cele din urmă, 18% au declarat că administrația bibliotecilor și-a creat propriile politici de resurse umane. Trei respondenți au oferit următoarele comentarii la întrebarea „Politicile de resurse umane ale bibliotecilor sunt": „Acorduri de negociere colectivă", „Unele sunt adoptate, iar altele sunt modelate" și „Departamentele au o anumită marjă de libertate în interpretarea [politicilor] campusului".

Întrebarea a douăsprezecea, „Vă rugăm să

furnizați orice informații suplimentare despre relația dintre profesioniștii în resurse umane din biblioteci și Departamentul de resurse umane al universității", a permis respondenților să ofere informații suplimentare despre relația dintre profesioniștii în resurse umane din biblioteci și departamentul de resurse umane al universității. Nouă persoane au oferit comentarii, inclusiv următoarele: „Bibliotecile au un reprezentant desemnat în departamentul de resurse umane al Universității. Lucrăm îndeaproape cu ea" și „HR Professional face parte din comitetele de resurse umane la nivel de campus - Comitetul de plângeri și Comitetul pentru hărțuire sexuală". Un respondent a declarat că au o structură descentralizată în care bibliotecile au delegată autoritatea de a angaja posturi academice (Bibliotecari), dar aprobările de angajare a personalului trebuie să treacă prin departamentul de resurse umane al universității.

Întrebări pentru personalul/managerul de resurse umane al bibliotecilor

Mai mult de jumătate, 63%, dintre respondenți îndeplinesc sarcini de resurse umane cu normă întreagă, patruzeci de ore pe săptămână. Douăzeci și patru la sută dintre respondenți pot lucra cu normă întreagă la bibliotecă, dar votează mai puțin de 40 de ore, dar mai mult de douăzeci pentru responsabilitățile de resurse umane. Această statistică este susținută de numărul de persoane intervievate cu titluri care indică că au alte responsabilități decât chestiunile legate de resursele umane. Doar 5% dintre respondenți dedică mai puțin de 20 de ore pe săptămână sarcinilor de resurse umane.

Nouăzeci și cinci la sută dintre respondenți au unele responsabilități de supraveghere ale angajaților cu normă întreagă, angajaților cu normă parțială sau lucrătorilor studenți . Niciun respondent nu a indicat că supraveghează lucrătorii studenți absolvenți. Cincizeci la sută dintre respondenți supraveghează unul sau mai mulți studenți lucrători . Doisprezece respondenți supraveghează mai mult de trei angajați cu normă întreagă.

Managerii de resurse umane din 85% din -instituțiile respondenților câștigă un salariu mai mare de 50.000 USD, în timp ce personalul care se ocupă de sarcinile de resurse umane câștigă între 35.000 USD și 40.000 USD la 29% din instituțiile reprezentate.

Mediul educațional și calificările respondenților variază de la un Master în Biblioteconomie și Știința Informației, Master în Managementul Resurselor Umane, o diplomă de licență în Managementul Resurselor Umane, o certificare de resurse umane și o combinație a două sau mai multe dintre cele menționate mai sus. Patru persoane au comentat că au un master în administrarea afacerilor (MBA). Aproape jumătate dintre respondenți au indicat că au studii dincolo de o diplomă de licență.

Treizeci și doi la sută dintre respondenți au indicat că au lucrat ca profesioniști în resurse umane între 15 și 20 de ani. Unii (30%) dintre respondenți au o experiență de peste 20 de ani în domeniu. Cel mai mic procent, trei procente, dintre respondenți au indicat că sunt profesioniști în resurse umane de 1-3 ani, iar 19% au fost în domeniu de mai mult de cinci ani, dar mai puțin de zece. Respondenții au indicat că lucrează într-o varietate de intervale de timp diferite la bibliotecile lor actuale ARL. Cea mai mare reprezentare (24%) a scăzut în categoria de muncă mai mult de cinci ani, dar mai puțin de zece ani la instituția actuală. Dacă longevitatea într-o poziție este un semn de satisfacție, acest grup pare să fie relativ fericit. Peste douăzeci la sută dintre respondenți au fost în pozițiile lor actuale de 20 de ani sau mai mult, așa cum este ilustrat în Figura 2.

Care e slujba ta?

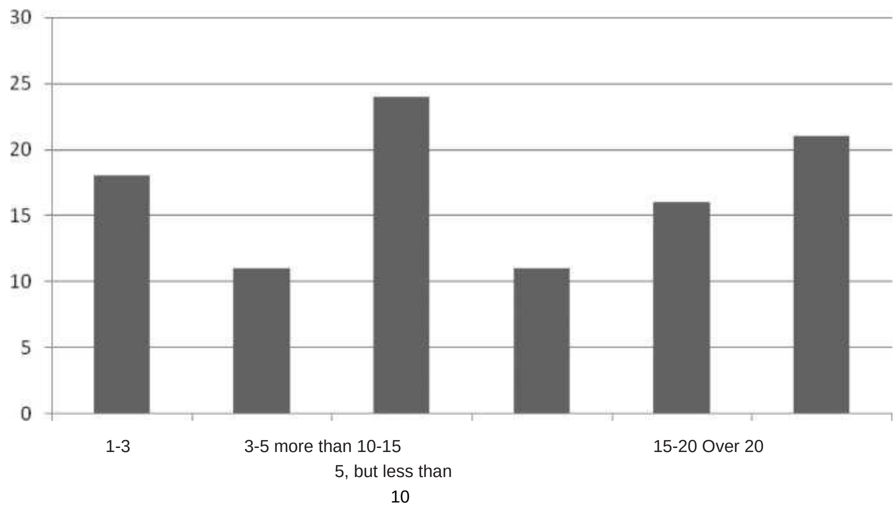
Această secțiune a sondajului a constat în mare parte din întrebări deschise. Autorii au analizat

rezultatele și au grupat diferitele răspunsuri în categorii, care vor fi discutate mai detaliat în această secțiune.

Doar cinci respondenți au indicat că angajarea întregii biblioteci *nu* se face prin biroul lor. Unele dintre răspunsurile „nu” au inclus comentarii că ei angajează toți profesorii, dar nu personalul sau studenții. Un răspuns „nu” a indicat că biroul lor se ocupă doar de angajarea studenților, și nu profesorii sau personalul. Cu toate acestea, majoritatea respondenților se ocupă de toate angajările în birourile lor.

La întrebarea despre numărul de persoane din categoriile „Bibliotecari”, „Asociați de bibliotecă

Figure 2. Question 18:1 have worked at this ARL library as an HR professional for _ years.



Pentru profesioniști/paraprofesioniști", „Administrație" și „Studenți absolvenți", respondenții au indicat că, în medie, biblioteca lor angajează doi bibliotecari pe an, zece asociați de bibliotecă sau para profesioniști pe an, un post administrativ pe an și zece studenți absolvenți pe an.

Respondenții au fost rugați să descrie rolul lor față de rolul departamentului de resurse umane universitar în procesul de angajare. Majoritatea respondenților au inclus informații detaliate despre diferitele sarcini ale fiecăruia. Respondenții au indicat că departamentul de resurse umane din bibliotecă se ocupă de majoritatea sarcinilor asociate cu angajarea de profesori sau bibliotecari profesioniști. Mai mulți respondenți au afirmat că selecția candidaților, procesul de interviu, cererile de referință și ofertele de muncă au avut originea în bibliotecă. Câțiva respondenți au enumerat, de asemenea, eforturile de recrutare ca parte a responsabilităților lor. Pentru cei care au enumerat postări de locuri de muncă și documente generale, majoritatea au declarat că acest lucru a fost gestionat prin intermediul departamentului de resurse umane universitar sau instituțional. Mai mulți respondenți au afirmat că angajații non-bibliotecari (de exemplu, personal, paraprofesionali și clasificați) sunt angajați prin departamentul de resurse umane instituțional sau universitar.

Următoarele răspunsuri individuale oferă detalii suplimentare despre diferitele roluri ale profesioniștilor în resurse umane din bibliotecă și ale departamentului de resurse umane instituțional sau universitar:

Coordonez toate angajările sau recrutările academice. Proiectați poziții, face publicitate, postați, creați site-uri web, organizați interviuri telefonice, organizați interviuri în campus, orientați comitetele de căutare, procesele de căutare a documentelor , conformitatea cu acțiuni afirmative, contracte și orice altceva legat de angajarea facultății.

Library HR face toate interviurile și contactele. University HR menține un sistem online de postare a locurilor de muncă și efectuează verificări ale antecedentelor. University HR efectuează screening preliminar [sic] pentru solicitanții care îndeplinesc/nu îndeplinesc cerințele minime.

Am plasat toate anunturile pentru pozitii

profesionale la nivel national. University HR postează toate locurile de muncă pe site-ul web al universității. Toți solicitanții trebuie să aplice prin intermediul site-ului web al universității online pentru fiecare poziție. Recruitorul de resurse umane al universității [sic] îmi va înainta candidați care îndeplinesc cerințele minime pentru post. Continui restul procesului de recrutare și angajare.

Departamentul de HR postează poziții, face publicitate pentru posturi, verifică antecedentele, dacă este necesar, contactează referințe, face o ofertă de muncă candidatului. Library HR selectează candidații pentru interviu și ia decizia pe cine să angajeze.

Întrebarea 22, „Vă rugăm să descrieți rolul dumneavoastră în angajarea de bibliotecari profesioniști (facultate). De exemplu, faceți parte din comitetele de căutare; supraveghează asimilarea tuturor aplicațiilor etc.?" a cerut respondenților la sondaj să descrie rolul lor în mod specific în angajarea de bibliotecari profesioniști . În peste 70% dintre răspunsuri, este clar că departamentul de resurse umane al bibliotecii este singurul responsabil pentru angajarea bibliotecarilor. Doar doi respondenți au indicat clar că nu au nicio implicare. Un respondent a declarat că angajarea s-a făcut prin Decanat, însă nu a fost clar dacă acest birou face parte din bibliotecă. Șaisprezece respondenți au indicat că fac parte din comitetele de căutare pentru angajarea profesorilor. Majoritatea au indicat că joacă un rol activ în întregul proces de angajare.

Următoarele răspunsuri oferă detalii suplimentare despre rolul profesioniștilor în resurse umane din bibliotecă în angajarea bibliotecarilor:

Mă întâlnesc cu fiecare comitet de căutare atunci când decanul acuză comitetul pentru a revizui procesul de căutare și a răspunde la orice întrebări pe care membrii le-ar putea avea. Primesc toate aplicațiile. După ce comitetul de căutare face recomandarea decanului, iar decanul ia decizia de a oferi un post unui candidat, mă asigur că toate documentele necesare sunt completate.

Pregătesc toate formularele, NOV și plasez anunțuri de angajare. Mă întâlnesc cu comitete pentru a le oferi informații procedurale și EEO. Primesc toate cererile și le pun la dispoziția comitetelor . Corespond cu solicitanții. Programez interviuri și mă întâlnesc cu candidații.

Unul dintre bibliotecarii profesioniști de resurse umane face parte din comitetul de căutare în calitate de ofițer de acțiune afirmativă, gestionează toate contactele și corespondența candidaților, oferă îndrumări comisiei cu privire la politici și proceduri.

Ne întâlnim cu toți solicitanții în timpul procesului de interviu. Negociați ofertele și extindeți ofertele.

Respondenții au fost rugați să descrie rolul lor în *recrutarea* bibliotecarilor sau a profesorilor. Majoritatea răspunsurilor au inclus informații despre unde sunt postate anunțurile de angajare și de către cine. Mai mulți respondenți au declarat că s-au întâlnit cu candidații în timpul procesului de interviu. Niciunul dintre respondenți nu a inclus informații despre eforturile active ale bibliotecii lor de a recruta noi profesori. Nu este clar de ce respondenții nu au oferit exemple concrete, cum ar fi târguri de recrutare sau alte inițiative de recrutare, deși răspunsurile ulterioare la întrebarea 25 despre activitățile de informare au indicat că majoritatea bibliotecilor nu au nevoie să recruteze, deoarece fondurile lor de candidați sunt deja destul de pline. Exemple de răspunsuri la întrebarea 23, „Vă rugăm să descrieți rolul dvs. în recrutarea de bibliotecari profesioniști (facultăți):" sunt:

Gestionez procesele de recrutare pentru toate posturile de facultate de bibliotecă. Aceasta implică analiza descrierilor posturilor , coordonarea interviurilor și plasarea afișărilor de locuri de muncă. Pentru căutările facultăților, asist comitetele de *căutare, anunțurile de locuri de muncă [sic], coordonez programarea și logistica interviurilor și complet documentele pentru diferite birouri și unități ale universității, inclusiv Acțiune afirmativă și Afaceri academice. Asigur respectarea reglementărilor și politicilor federale și universitare, inclusiv cu liniile directoare privind acțiunile afirmative.*

Lucrez cu decanul și bibliotecarii asociați ai universității la toate specificațiile și revizuirea postului. Aceste specificații sunt revizuite de University HR pentru clasificare. Toate căutările se fac prin mine și susțin comitetele de căutare în timpul *intervievării*

. Pregătesc o propunere de angajare și trimit [sic] aceasta către University HR pentru aprobarea [sic] a planului de angajare. Lucrez cu managerul de buget pentru a aplica ratele corespunzătoare pentru pozițiile din cadrul benzilor de salarizare ale Universității.

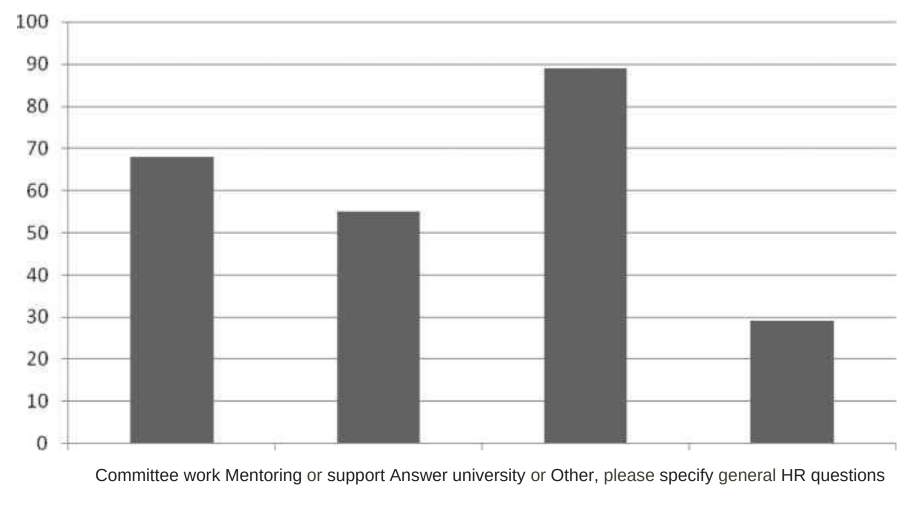
Aproximativ 40% dintre respondenți au - indicat că nu participă la strategiile de recrutare a facultăților *la nivelul universității* sau la strategiile de promovare a diversității la locul de muncă. Respondenții care participă într-adevăr la eforturile de diversitate au citat exemple, cum ar fi participarea la un grup de lucru pentru diversitate sau a servi ca reprezentant pentru șanse egale de angajare pentru biblioteci. Câțiva respondenți au indicat că au participat la inițiative la nivelul campusului pentru a promova diversitatea în rândul facultăților și un respondent a declarat că biblioteca sa va promova doi bursieri ARL în această vară.

Majoritatea respondenților nu participă la activități de informare către potențialii angajați. Câțiva dintre respondenții „nu" au indicat că bibliotecile lor nu trebuie să recruteze, deoarece grupurile de solicitanți erau adecvate, cu anunțuri de angajare minime. Respondenții care desfășoară activități de informare au citat exemple precum - conferințele Asociației Americane de Biblioteci (ALA), atât anuale, cât și la mijlocul iernii, conferința Asociației pentru Biblioteci de Colegi și Cercetare și târguri de locuri de muncă.

Întrebarea 26 i-a cerut profesionistului de resurse umane din bibliotecă să indice cât de des conduce el sau ea sesiuni legate de resurse umane și prezintă materiale profesorilor și personalului bibliotecii. Treizeci la sută au indicat desfășurarea de sesiuni o dată pe lună sau mai mult, în timp ce douăzeci și patru la sută au indicat desfășurarea de sesiuni de resurse umane aproximativ la fiecare șase luni. Respondenții au fost apoi întrebați cu privire la subiectele pe care fie le-au dat sau au sponsorizat la întrebarea 27. Peste 30% au enumerat realizarea evaluărilor de performanță ca subiect acoperit. Alte subiecte comune în răspunsuri au inclus sesiuni privind conștientizarea diversității, politicile universitare privind concediul și prezența, desfășurarea de întâlniri eficiente , interviuri, prevenirea hărțuirii sexuale și stabilirea de obiective.

Întrebarea finală din această secțiune le-a cerut respondenților să indice interacțiunile lor cu bibliotecarii profesioniști (facultate) dincolo de - procesul de angajare (vezi Figura 3). Majoritatea

Figure 3. Question 28: Beyond the hiring process, what interaction do you have with professional librarians (faculty)? Check all that apply.



profesioniştilor din domeniul resurselor umane (89%) interacționează cu bibliotecarii profesioniști, răspunzând la întrebări de la universități sau la întrebările generale de resurse umane, precum și la munca de comitet și mentoring sau sprijin. Respondenții au comentat că au servit, de asemenea, ca o „casă generală de sunet" pentru facultate, au facilitat recenzii, au acționat ca consultant pentru administrația bibliotecii și alții, au ajutat la stabilirea și monitorizarea obiectivelor și au rezolvat relațiile cu angajații sau conflictele.

Dezvoltare profesionala

Patruzeci și șase la sută dintre respondenții la sondaj au indicat că participă la trei până la patru conferințe sau ateliere de lucru legate de resurse umane pe an și treisprezece la sută nu participă la niciuna. Majoritatea respondenților care participă la conferințe sau ateliere fac acest lucru la instituția lor sau la nivel de stat sau regional. Mai mult de jumătate, 57% dintre respondenți au declarat că nu fac prezentări profesionale în afara bibliotecilor de perspectivă cu privire la problemele legate de resursele umane. În mod similar, 92% dintre profesioniștii în resurse umane din biblioteci nu au publicat în reviste de resurse umane sau de bibliotecă referitor la probleme legate de resursele umane.

DISCUŢIE

Rezultatele sondajului prezintă o perspectivă generală asupra relațiilor profesioniștilor din resurse umane din biblioteci cu departamentul de resurse umane instituțional sau universitar, relațiile acestora cu facultatea bibliotecii de la interviu până la interacțiunea zilnică după angajare, responsabilitățile lor de supraveghere și structura de raportare și nivelul lor de implicare în activitățile de dezvoltare profesională. Fiecare dintre secțiunile sondajului are potențialul de a oferi mai multe oportunități de cercetare și ar putea fi dezvoltată dincolo de întrebările găsite în acest instrument.

Rezultatele sondajului indică faptul că bibliotecile ARL își angajează propriul personal de resurse umane, de obicei o persoană clasificată ca management, care lucrează 40 de ore pe săptămână, în principal pentru sarcini de resurse umane. Multe dintre persoanele responsabile cu sarcinile de resurse umane au o diplomă mai mare decât o diplomă de licență și sunt compensate cu salarii mai mari de 50.000 USD atunci când ocupă poziții de conducere. În general, acest grup de respondenți au fost profesioniști în resurse umane și au lucrat la instituția lor actuală ARL de mai bine de 15 ani. Cercetătorii au căutat răspunsuri de la cât mai multe persoane responsabile cu sarcinile de resurse umane la instituțiile ARL, fără a delimita între un decan de bibliotecă care se ocupă de sarcinile de resurse umane dintre numeroasele sale responsabilități și o persoană clasificată ca funcționar sau paraprofesional care se ocupă doar de sarcinile de resurse umane. Această lipsă de diferențiere este o limitare a acestui instrument de anchetă și rezultatele ar putea fi îmbunătățite în continuare dacă s-ar cunoaște mai multe despre indivizi. În plus, respondenților nu li s-a cerut să-și lase informațiile de contact, așa că există posibilitatea ca unele instituții să fi depus de mai multe ori.

Respondenții au indicat că în general se ocupă de toate responsabilitățile asociate cu procesul de angajare, în special ale bibliotecarilor facultăți sau profesioniști. Profesiile de resurse umane din bibliotecă sunt parte integrantă a angajării profesorilor, inclusiv un anumit nivel de implicare în procesul de recrutare, implicare în timpul procesului de interviu, orientare și o anumită formare. În general, respondenții au indicat că nu participă la recrutarea organizată a profesorilor. Mulți au indicat că biblioteca lor nu recrutează în mod activ din cauza grupurilor adecvate de interviuri, cu toate acestea, cercetătorii nu le-au cerut respondenților să indice în mod specific de ce recrutarea nu face parte din

sarcinile lor. Este posibil ca unele instituții să nu recruteze pentru că este costisitor și necesită timp.

Profesioniștii în resurse umane oferă o mulțime de pregătire și sprijin profesorilor și personalului bibliotecii în general. Mulți respondenți au citat desfășurarea de sesiuni de evaluare a performanței. Din răspunsuri nu a fost clar dacă aceste sesiuni au fost concepute pentru supervizorii care administrează evaluările, angajații care finalizează evaluările sau ambele. Evaluarea performanței facultății de bibliotecă - este un subiect care merită cercetări suplimentare.

Răspunsurile la sondaj indică faptul că, în general, profesioniștii din resursele umane din bibliotecă nu sunt foarte implicați în inițiativele de diversitate din cadrul bibliotecii lor sau la nivel instituțional. Este posibil ca aceste informații să nu implice o lipsă a inițiativelor de diversitate la nivelul instituției, dar ar putea fi un indiciu că există și alte birouri, în plus față de departamentul de resurse umane la o universitate, care se ocupă de munca în materie de diversitate. Nivelul de implicare în cadrul bibliotecii poate varia și în funcție de dimensiunea personalului bibliotecii.

În general, respondenții nu păreau să participe la activități de dezvoltare profesională. Acest lucru poate să nu indice o lipsă de interes din partea acestor profesioniști, dar ar putea fi explicat printr-o lipsă de sprijin instituțional pentru a participa la conferințe. Foarte puțini profesioniști au publicat în domeniul lor, dar acest lucru nu este surprinzător, deoarece respondenții variază de la lucrători în principal de birou la decani de bibliotecă.

Instrumentul de sondaj s-a concentrat pe bibliotecile ARL din universități și majoritatea întrebărilor au fost adaptate acestui grup, ceea ce reprezintă o limitare a rezultatelor cercetării. În plus, rata generală de returnare a sondajului a fost de aproximativ 30% din totalul persoanelor chestionate. Chiar și cu limitările de mai sus , datele sondajului au furnizat informații care pot fi dezvoltate în continuare în cercetările viitoare despre rolul profesioniștilor din resursele umane din bibliotecă.

CERCETĂRI SUPLIMENTARE

Cercetarea prezentată în acest manuscris ar trebui să fie considerată un pas inițial în evaluarea viitoare a eficienței funcțiilor de resurse umane în cadrul bibliotecii academice. Ar putea fi făcute cercetări ulterioare pentru a evalua relațiile personalului bibliotecii și ale facultății cu personalul de resurse umane din bibliotecă. În plus, cercetările despre profesionistul sau departamentul de resurse umane din bibliotecă în ceea ce privește satisfacția angajaților, motivația și climatul organizațional din cultura bibliotecii ar fi binevenite. Ar putea fi efectuate cercetări ulterioare în relația dintre profesioniștii în resurse umane din bibliotecă și departamentul de resurse umane universitar sau instituțional.

Profesioniștii în resurse umane sunt în măsură să efectueze schimbări în climatul organizațional al bibliotecii. O posibilă strategie de evaluare a climatului general al bibliotecii și a modului în care angajații interacționează ar putea fi administrarea Indicatorului de tip Myers-Briggs (personalitate) sau un alt test similar pentru a clasifica personalitățile și temperamentele cu caracter personal. Testarea voluntară a angajaților bibliotecii ar putea duce la strategii de team building sau planuri motivaționale mai eficiente. Administrația bibliotecii și personalul de resurse umane din bibliotecă ar trebui să-și implice profesorii și personalul în discuții despre atitudinile și atmosfera la locul de muncă.

Deoarece fiecare loc de muncă din cadrul unei biblioteci este important, resursele umane ar trebui să lucreze cu administratorii pentru a crea un mediu social pozitiv. Cu toate acestea, cercetarea în complexitatea administrației bibliotecii, a profesorilor, a personalului și a resurselor umane din bibliotecă trebuie dezvoltată în continuare. În mod specific, cercetătorii ar trebui să se aprofundeze în climatul de mediu al

bibliotecilor academice, tacticile motivaționale, satisfacția angajaților și evaluarea performanței.

CONCLUZIE

Profesioniștii în resurse umane din instituțiile ARL împărtășesc responsabilitatea cu administrația bibliotecii de a îmbunătăți eficiența și productivitatea întregului personal și a profesorilor. În bibliotecile ARL, personalul de resurse umane ajută la angajarea, instruirea și evaluarea angajaților. Ei mențin documentele, se asigură că obiectivele legale sunt îndeplinite și urmează liniile directoare instituționale. În plus, aceștia au adesea sarcina de a îmbunătăți climatul organizațional în bibliotecă și de a monitoriza bunăstarea generală a angajaților. Majoritatea personalului de resurse umane ARL este implicat integral în procesul de angajare a bibliotecarilor profesioniști, dincolo de nivelul de procesare a documentelor. Ele facilitează, de asemenea, - evaluările de performanță și mediază situațiile la locul de muncă.

Personalul de resurse umane din bibliotecile ARL oferă servicii cu mai multe fațete bibliotecii și instituției-mamă pentru care își desfășoară activitatea. Ei mențin politicile și reglementările instituționale și ale bibliotecilor, precum și se mențin la curent cu toate legile de stat și federale. Funcția profesioniștilor de resurse umane ARL, conform acestei cercetări, este de a servi în roluri mai tradiționale ale managementului resurselor umane. Cu toate acestea, chiar și cu funcții mai tradiționale, profesiile de resurse umane din cadrul marilor biblioteci de cercetare oferă - operațiuni organizaționale necesare, fundamentale pentru misiunea bibliotecii.

REFERINȚE

Butterfield, B. (2008, primăvară/vară). Managementul talentelor: Accent pe acțiune. *CUPA-HR Journal, 59* (1), 34-38.

Defa, DR (vara 2008). Administrarea resurselor umane în biblioteca academică. *Administrarea și Managementul Bibliotecii, 22* (3), 138 141, 154.

Giesecke, J. și McNeil, B. (2005). *Fundamentele supravegherii bibliotecilor*. Chicago: ALA.

Kreitz, PA (2008, martie). Cele mai bune practici pentru gestionarea diversității organizaționale. *Journal of Academic Librarianship, 34(2),* 101-120. doi:10.1016/j.acalib.2007.12.001

Mallaiah, T Y. (2008). Managementul performanței și satisfacția profesională a - profesioniștilor din bibliotecile universitare din Karnataka: un studiu. *Journal of Library & Information Technology, 28(6),* 39-44.

Simmons-Welburn, J. și McNeil, B. (Eds.). (2004). *Managementul resurselor umane în biblioteca academică de astăzi: întâmpinarea provocărilor și crearea de oportunități.* Westport, CT: Biblioteci nelimitate.

CITURI SUPLIMENTARE

Abareh, HM (1996). Resurse umane partajate în bibliotecile academice din Nigeria. *Aslib Proceedings, 48* (3), 81-84. doi:10.1108/eb051413

ACRL. (2002) *Recrutare, reținere și restructurare: resurse umane în bibliotecile academice* . Chicago: ACRL.

Aronson, D. (Iarna 2002). Gestionarea revoluției diversității: Cele mai bune practici pentru 21st afaceri secolului. *Jurnalul Drepturilor Civile* , 46-71.

Baldin, DA (1996). *Manualul de resurse umane al bibliotecarului universitar: Drepturile și responsabilitățile angajatorului* . Englewood, CO: Libraries Unlimited.

Boudreau, JW, & Ramstad, P M. (2007). *Dincolo de resurse umane: noua știință a capitalului*

uman. Boston: Harvard Business School.

DeLon, BA (1993). Menținerea în plată a - formatorilor motivați. *Administrarea și Managementul Bibliotecii, 7* (1), 13-16.

Fox, D. (2007). Un profil demografic și de carieră al bibliotecarilor din universitățile de cercetare canadiene. *Journal of Academic Librarianship, 33* (5), 540-550. doi:10.1016/j.acalib.2007.05.006

Goodrich, J. și Singer, PM (2007). *Resurse umane pentru rezultate: persoana potrivită pentru postul potrivit.* Chicago: Edițiile ALA.

Kulik, C. T (2004). *Resurse umane pentru non - HR manager* . NJ: Lawrence Erlbaum.

Leckie, GJ, & Rogers, B. (1995). Reacțiile bibliotecarilor academicieni la pierderea locurilor de muncă prin reducerea personalului: un studiu exploratoriu. *College & Research Libraries, 56(2),* 144-156.

Muller, U. (2002). *Provocările pentru - dezvoltarea resurselor umane ale bibliotecilor în vremuri de schimbări radicale și generaționale.* În Biblioteci pentru viață: democrație, diversitate, livrare. Consiliul IFLA și Conferința Generală: Programul și lucrările conferinței. Preluat din baza de date ERIC.

Munro, J. (2006, primăvară). SCONUL Sarcina de resurse umane și grupul de finalizare - un raport privind progresul. *SCONUL Focus, 37,* 50-51.

Nawe, J. (1992). Resurse umane pentru bibliotecă și servicii de informare: probleme și perspective. *Managementul bibliotecii, 73* (1), 8-14. doi:10.1108/01435129210009841

Nawe, J. (2001). *Resurse umane pentru bibliotecă și servicii de informare: Africa de Est, Centrală și de Sud.* Tanzania: Dar es Salaam University Press.

Raschke, GK (2003). Practici de angajare și recrutare în bibliotecile academice: probleme și soluții. *portal . Bibliotecile și Academia , 3* (1), 53-67. doi:10.1353/pla.2003.0017

Roknuzzaman, M. (2007). Starea - managementului resurselor umane în bibliotecile universitare publice din Bangladesh. *The International Information & Library Review, 39* (1), 52-61. doi:10.1016/j. ilr.2006.10.001

8Rs Canadian Library Human Resource Studie. (2005). *Viitorul resurselor umane în bibliotecile canadiene* . Canada.

Rubin, RE (1991). *Managementul resurselor umane în biblioteci: teorie și practică.* New York: Neal-Schuman.

Rynes, SL, Giluk, T L. și Brown, KG (2007). Lumile foarte separate ale periodicelor academice și ale practicienilor în managementul resurselor umane: Implicații pentru managementul bazat pe dovezi. *Academy of Management Journal, 50(5),* 987-1008.

Sannwald, WW (2000). Înțelegerea culturii organizaționale. *Administrarea și managementul bibliotecii, 74* (1), 8-14.

Simmons-Welburn, J. (1999). Utilizarea culturii ca un construct pentru realizarea diversității în managementul resurselor umane. *Administrarea și managementul bibliotecii, 73* (4), 205-209.

Secțiune specială: Probleme în managementul resurselor umane ale bibliotecii: acum ce fac? (2008). *Administrarea și managementul bibliotecii, 22* (1), 15-41.

Stanley, MJ (2008). *Administrarea bibliotecii angajaților : un manual despre cum se face* . New York: Neal-Schuman.

Trotta, M. (2006). *Personalul de supraveghere: un manual despre cum se face pentru bibliotecari.* New York: Neal-Schuman.

Von Dran, G. (2005). Resurse umane și strategii de conducere pentru bibliotecile în tranziție. *Administrarea și Managementul Bibliotecii, 79* (4), 177-184.

Warner, D. și Crosthwaite, E. (eds.). (1995). Managementul resurselor *umane în învățământul superior și superior* . Philadelphia, PA: Taylor & Francis.

Weerasooriya, WA și Deshpande, N. (2006). Abordări strategice ale managementului resurselor umane în bibliotecile universitare din Sri Lanka. *SRELS Journal of Information Management, 43* (1), 73-84.

Winston, MD (Ed.). (2001). *Leadership în bibliotecă și profesii din știința informației: teorie și practică.* New York: Haworth Information - Press.

Woodsworth, A., & Detlefsen, E. (Eds.). (1992). *Gestionarea resurselor umane în bibliotecile de cercetare.* Chicago: University of Illinois Press.

Wyly, M. (1992). Resurse umane neobișnuite: programul de voluntariat Newberry Library. *Library Trends, 47(2),* 316-329.

ANEXA A: INSTRUMENT DE SONDAJ

Despre universitate (Răspunsurile ar trebui să se bazeze pe statisticile ARL)

1. Numărul de studenți și absolvenți înscriși:
   Total normă întreagă
   Total part time
2. Salariile totale și cheltuielile salariale pentru biblioteci:
3. Numărul de personal profesionist și de facultate din biblioteci cu normă întreagă:
4. Numărul de personal de sprijin pentru biblioteci cu normă întreagă:

Despre Departamentul HR sau Personalul HR al bibliotecilor

5. Biblioteca angajează profesioniști în resurse umane (HR) fie cu normă parțială, fie cu normă întreagă? Comentariu suplimentar
6. Dacă ați răspuns „Da" la întrebarea 5, vă rugăm să enumerați numărul de persoane din fiecare poziție aferentă resurselor umane și să indicați statutul lor de muncă (part-time sau full time):
   management
   Personal profesionist
   Asistent(i) de birou sau administrativ
   Altele, vă rugăm să specificați
7. Dacă ați răspuns „Nu" la întrebarea 5, vă rugăm să indicați cum sunt gestionate problemele de resurse umane în bibliotecă:
8. Care este clasificarea posturilor universitare pentru profesioniștii în resurse umane din biblioteci?
   management
   Personal
   Facultate
   Altele, vă rugăm să specificați
9. Profesioniştii de resurse umane din biblioteci raportează la:
   Decan, director sau bibliotecar universitar
   Departamentul Resurse Umane universitare
   O combinație a celor două
   Altele, vă rugăm să specificați
10. Care este nivelul de interacțiune între Departamentul HR al Universității și Profesioniștii HR din Biblioteci?
    Minimal - doar pentru informare
    Moderat - contact regulat cu personalul HR
    Maximum - relația de lucru foarte strânsă între departamente și/sau personalul HR este angajată de Departamentul HR al universității.
    Altele, vă rugăm să specificați
11. Politicile de resurse umane ale bibliotecilor sunt
    Adoptat din politicile departamentului de resurse umane ale Universității
    Diferite, dar modelate după politicile departamentului de resurse umane ale universității
    Creat de administrația bibliotecilor

Altele, vă rugăm să specificați

12. Vă rugăm să furnizați orice informații suplimentare despre relația dintre profesioniștii în resurse umane din biblioteci și Departamentul de resurse umane al Universității

Întrebări pentru personalul/managerul de resurse umane al bibliotecilor

Următoarele secțiuni ar trebui să fie completate de profesionistul principal de resurse umane din personalul bibliotecilor.

13. Aproximativ ____ore din locul meu de muncă sunt dedicate sarcinilor de resurse umane:
    40 de ore (norma intreaga)
    Mai puțin de 40 de ore, dar mai mult de 20
    20 de ore
    Mai puțin de 20 de ore
    Altele, vă rugăm să specificați
14. Sunteți supervizorul principal pentru angajați, studenți lucrători și/sau asistenți absolvenți? Da, numărul de angajați cu normă întreagă:
    Da, numărul de angajați cu normă parțială: Da, numărul de studenți lucrători: Da, numărul de asistenți absolvenți:
    Nu, nu supraveghez.
15. Gama de salariu pentru ______biblioteca mea este:
    Managementul resurselor umane:
    Mai puțin de 30.000 USD
    30.000 USD - 35.000 USD
    35.000 USD - 40.000 USD
    40.000 USD - 45.000 USD
    45.000 USD - 50.000 USD
    Mai mult de 50.000 USD
    N / A
    Personal HR:
    Mai puțin de 30.000 USD
    30.000 USD - 35.000 USD
    35.000 USD - 40.000 USD
    40.000 USD - 45.000 USD
    45.000 USD - 50.000 USD
    Mai mult de 50.000 USD
    N / A
16. Indicați pregătirea dvs. și alte calificări (vă rugăm să marcați toate cele aplicabile) Masterat în Biblioteconomie și Științe ale Informației
    Master în Managementul Resurselor Umane
    Licență în Managementul Resurselor Umane
    Certificare sau formare HR.
    Altele, vă rugăm să specificați

17. Am lucrat ca profesionist în resurse umane de ani de zile.
    1-3
    3-5
    Mai mult de 5, dar mai puțin de 10
    10-15
    15-20
    Peste 20
18. Am lucrat la această bibliotecă ARL ca profesionist în resurse umane de ani de zile.
    1-3
    3-5
    Mai mult de 5, dar mai puțin de 10
    10-15
    15-20
    Peste 20

Care e slujba ta?

19. Angajarea pentru toate Bibliotecile se face prin biroul dumneavoastră? (Spațiul este disponibil pentru comentarii suplimentare.)
    Da Nu
20. Vă rugăm să descrieți rolul dvs. de profesionist în resurse umane pentru biblioteci și rolul personalului de resurse umane al universității
    Departament în procesul de angajare:
21. În medie, câte persoane din fiecare categorie de mai jos sunt angajate pe an:
    Bibliotecari 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
    Asociații de bibliotecă/paraprofesioniști 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
    Administrare 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
    Studenți absolvenți 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Vă rugăm să descrieți rolul dumneavoastră în angajarea de bibliotecari profesioniști (facultate). De exemplu, faceți parte din comitetele de căutare; supraveghează asimilarea tuturor aplicațiilor etc.?
23. Vă rugăm să descrieți rolul dvs. în recrutarea de bibliotecari profesioniști (facultate):
24. În calitate de profesionist în resurse umane în biblioteci, participați la strategiile de recrutare a facultății la nivel universitar sau la strategiile de promovare a diversității la locul de muncă? Vă rugăm să specificați aceste activități.
25. Participați la activități de informare către potențialii angajați (participați la târguri, conferințe)? Vă rugăm să includeți exemple de aceste activități:
26. Cât de des desfășurați sesiuni legate de HR și prezentați materiale profesorilor și personalului bibliotecilor?
    Frecvent: 1 dată pe lună sau mai mult
    Adesea: cam la fiecare trei luni
    Mai rar: aproximativ la fiecare șase luni
    Rar: O dată pe an
    Nu

27. Daca ai raspuns a.-d. la Întrebarea 26, vă rugăm să enumerați câteva subiecte abordate în sesiunile de resurse umane pe care le-ați susținut sau sponsorizat:
28. Dincolo de procesul de angajare, ce interacțiune aveți cu bibliotecarii profesioniști (facultate)?
    Bifați tot ce se aplică.
    Munca comitetului
    Mentor sau sprijin
    Răspundeți la întrebări universitare sau generale de resurse umane Altele, vă rugăm să specificați

Dezvoltare profesionala

29. Participa la aproximativ un număr de conferințe și workshop-uri legate de HR pe an
    1-2
    3-4
    Nici unul
    Altele, vă rugăm să specificați
30. Dacă ați răspuns a sau b la cele de mai sus, vă rugăm să specificați câte conferințe și ateliere sunt
    Naționale sau internaționale 1 2 3 4 5 6 N/A
    Stat sau regional 1 2 3 4 5 6 N/A
    La instituția mea 1 2 3 4 5 6 N/A
    Altele, vă rugăm să specificați
31. Am susținut prezentări profesionale în afara bibliotecii mele despre probleme legate de HR. Dacă da, numărul de ori:
32. Am publicat în reviste HR sau Library despre probleme legate de HR.
    Dacă da, numărul de ori:
33. Sunt membru al următoarelor societăți profesionale:
    Asociația Americană a Bibliotecilor. Numiți mesele rotunde sau secțiunile din care sunteți membru: organizații profesionale HR. Vă rugăm să enumerați
    Altele, vă rugăm să specificați:
34. Vă rugăm să furnizați orice comentarii suplimentare legate de acest sondaj.
35. Informații opționale
    Nume:
    Instituția ARL:
    Adresa 1:
    Adresa 2:
    Oraș/oraș:
    Stat/Provincie:
    Zip / Cod Poştal:
    Ţară:
    Adresa de e-mail:
    Vă mulțumim pentru participarea la acest sondaj!

ANEXA B: REZULTATELE SONDAJULUI

Despre universitate (răspunsurile ar trebui să se bazeze pe statisticile ARL)

1. Numărul de studenți și absolvenți înscriși:
   10.000-15.000: 26%
   15.001-20.000: 12%
   20.001-25.000: 23%
   25.001-30.000: 16%
   30.001 - 35.000: 07%
   35.001 - 40.000: 07%
   40.001 - 45.000: 02%
   45.001 - mai mare: 02%
   N/A: 05%
2. Salariile totale și cheltuielile salariale pentru biblioteci:
   0 - 5 milioane USD: 12%
   5 - 10 milioane USD: 40%
   10 - 15 milioane USD: 24%
   15 - 20 milioane USD: 12%
   20 - 25 milioane USD: 07%
   + 25 milioane USD: 05%
3. Numărul de personal profesionist și de facultate din biblioteci cu normă întreagă:
   Cel mai mic răspuns: 30
   Cel mai mare răspuns: 450
   Valoarea mediană: 75
4. Numărul de personal de sprijin pentru biblioteci cu normă întreagă:
   Cel mai mic răspuns: 18
   Cel mai mare răspuns: 431
   Valoarea mediană: 107

Despre Departamentul HR sau Personalul HR al bibliotecilor

5. Biblioteca angajează profesioniști în resurse umane (HR) fie cu normă parțială, fie cu normă întreagă?
   Da: 96%
   Nu: 4%
6. Dacă ați răspuns „Da” la întrebarea 5, vă rugăm să enumerați numărul de persoane din fiecare poziție aferentă resurselor umane și să indicați statutul lor de muncă (part-time sau full time): ***
   În general, respondenții au indicat un loc de muncă cu normă întreagă.
7. Dacă ați răspuns „Nu” la întrebarea 5, vă rugăm să indicați cum sunt gestionate problemele de resurse umane în bibliotecă:***
   „Problemele legate de resursele umane sunt gestionate de decanul asociat pentru administrație”
   „Serviciile de salarizare și personal de la bibliotecă are un manager [sic] și personal clasificat 2.0 FTE care se ocupă de salarizare și de evidența de rutină a personalului.”

8. Care este clasificarea posturilor universitare pentru profesioniștii în resurse umane din biblioteci?
   Management: 50%
   Personal: 48%

Facultate: 12%
Altele, vă rugăm să specificați: 10%
Alte comentarii au inclus: Administrativ Profesionist și Profesional Non-Facultad

9. Profesioniştii de resurse umane din biblioteci raportează la:
   Decan, director sau bibliotecar universitar: 83%
   Departamentul Resurse Umane universitare: 0%
   O combinație a celor două: 05%
   Altele, vă rugăm să specificați: 14%
   Alte comentarii au inclus: decan asociat pentru finanțe și facilități, director asociat pentru servicii administrative, ofițer de finanțe/administrativ de zonă, bibliotecar asociat universitar, servicii administrative, decan asociat pentru finanțe și facilități, preşedinte
10. Care este nivelul de interacțiune între Departamentul HR al Universității și Profesioniștii HR din Biblioteci?
   Minimal - doar pentru informare: 17%
   Moderat - contact regulat cu personalul HR: 52%
   Maxim - relație de lucru foarte strânsă între departamente și/sau personalul HR este angajat de Departamentul HR universitar: 29%
   Altele, vă rugăm să specificați: 02%
   Alte comentarii au inclus: Nu se aplică - nu este o universitate sau colegiu
11. Politicile de resurse umane ale bibliotecilor sunt
   Adoptat din politicile departamentului de resurse umane ale universității: 71%
   Diferite, dar modelate după politicile departamentului de resurse umane ale universității: 21%
   Creat de administrația bibliotecilor: 19%
   Altele, vă rugăm să specificați: 07%
12. Vă rugăm să furnizați orice informații suplimentare despre relația dintre HR Biblioteci Profesioniști și Departamentul de Resurse Umane ale Universității ***
   „Biblioteca este reprezentată într-un comitet de HR Liasian [sic] la nivelul campusului"
   „Bibliotecile au un reprezentant desemnat în departamentul de resurse umane al Universității. Lucrăm îndeaproape cu ea"
   „Relația variază în funcție de natura schimbului. Informațiile despre beneficii sunt gestionate mai mult sau mai puțin la nivel central, dar Libraries HR sprijină profesorii și personalul nostru. Suntem foarte dependenți de propria noastră recrutare și colaborăm îndeaproape cu Departamentul nostru de Compensare."

Întrebări pentru personalul/managerul de resurse umane al bibliotecilor

Următoarele secțiuni ar trebui să fie completate de personalul principal al profesioniștilor de resurse umane din biblioteci.

13. Aproximativ ____ ore din locul meu de muncă sunt dedicate sarcinilor de resurse umane:
    40 de ore (normă întreagă): 59%
    Mai puțin de 40 de ore, dar mai mult de 20: 29%
    20 de ore: 0%
    Mai puțin de 20 de ore: 05%
    Altele, vă rugăm să specificați: 07%
14. Sunteți supervizorul principal pentru angajați, studenți lucrători și/sau asistenți absolvenți?

Tabelul 2.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Da, numărul de angajați cu normă întreagă	36%	21%	21%	4%	7%	0%	0%	0%	0%
Da, numărul de angajați cu normă parțială	78%	22%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Da, numărul studenților care - lucrează	50%	33%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Da, numărul de asistenți absolvenți	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nu, nu supraveghez	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

15. Gama de salariu pentru _____ biblioteca mea este:

Tabelul 3.

	Mai puțin decât 30.000 USD	**30.000 USD - 35.000 USD**	**35.000 USD - 40.000 USD**	**40.000 USD - 45.000 USD**	**45.000 USD - 50.000 USD**	**Mai mare decât 50.000**	**N / A**
Managementul resurselor umane	0%	0%	0%	6%	6%	85%	3%
Personalul HR	11%	20%	29%	20%	11%	6%	3%

16. Indicați pregătirea dumneavoastră și alte calificări (vă rugăm să marcați toate cele aplicabile)
    Masterat în Biblioteconomie și Științe ale Informației: 23%
    Master în managementul resurselor umane: 10%
    Licență în managementul resurselor umane: 21%
    Certificare sau formare HR: 33%

Altele, vă rugăm să specificați: 54%
Alte comentarii au inclus: MBA, experiență, master în economie, licență în istorie, licență în educație, doctorat în biblioteconomie și știința informației

17. Am lucrat ca profesionist în resurse umane de ani de zile.
    1 - 3: 03%
    3 - 5: 0%
    Mai mult de 5, dar mai puțin de 10: 18%
    10 - 15: 15%
    15 - 20: 33%
    Peste 20: 31%
18. Am lucrat la această bibliotecă ARL ca profesionist în resurse umane de ani de zile.
    1 - 3: 18%
    3 - 5: 10%
    Mai mult de 5, dar mai puțin de 10 22%
    10 - 15: 15%
    15 - 20: 15%
    Peste 20: 20%

Care e slujba ta?

19. Angajarea pentru toate Bibliotecile se face prin biroul dumneavoastră? (Spațiul este disponibil pentru comentarii suplimentare.) ***
    „Da, angajare pentru toți profesorii, personalul și peste 200 de studenți" „Nu, personal clasificat și studenți gestionat de alții" „Da, angajați și pentru toate proiectele finanțate prin grant"
20. Vă rugăm să descrieți rolul dvs. de profesionist în resurse umane pentru biblioteci și rolul Departamentului de resurse umane al universității în procesul de angajare: ***
    „Departamentul de resurse umane al Universității procesează documentele"
    „Selecția, interviurile, referințele, documentele, ofertele de muncă sunt gestionate de Libraries HR. Procesul de aplicare este coordonat prin departamentul de resurse umane al universității"
    „Departamentul universitar ne trimite cererile. Lucrăm îndeaproape cu supervizorii în restul procesului"

21. În medie, câte persoane din fiecare categorie de mai jos sunt angajate pe an:

Tabelul 4.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bibliotecarii	3%	27%	24%	8%	19%	3%	3%	5%	0%	8%
Asociații de bibliotecă/ - Paraprofesionali	5%	8%	11%	14%	5%	11%	5%	0%	0%	41%

Administrare	52%	17%	0%	9%	9%	9%	0%	4%	0%	0%
Studenți Absolvenți	8%	8%	0%	19%	19%	4%	4%	0%	0%	38%

22. Vă rugăm să descrieți rolul dumneavoastră în angajarea de bibliotecari profesioniști (facultate). De exemplu, faceți parte din comitetele de căutare; supraveghează asimilarea tuturor aplicațiilor etc.? ***

„Supervizează întregul proces de angajare, dar nu fac parte din toate comitetele de căutare”

„Supervizează procesul, logistica interviurilor, negocierile salariale, logistica relocarii”

„Servesc din oficiu în toate comitetele de căutare. Toate aplicațiile sunt direcționate către mine și apoi partajate cu comitetul de căutare. Toate programele de interviu, aranjamentele de călătorie sunt gestionate în biroul nostru”

23. Vă rugăm să descrieți rolul dvs. în recrutarea de bibliotecari profesioniști (facultate): ***

„Gestionez procesele de recrutare pentru toate posturile de facultate de bibliotecă. Aceasta implică analiza fișelor postului, coordonarea interviurilor și plasarea postărilor de locuri de muncă. Pentru căutările facultăților, asist comitetele de căutare, plasez anunțuri de angajare, coordonez programarea și logistica interviurilor și complet documentele pentru diferite birouri și unități ale universității, inclusiv Acțiune afirmativă și Afaceri academice. Asigur respectarea reglementărilor și politicilor federale și universitare, inclusiv cu liniile directoare privind acțiunile afirmative”

„Plasați reclame în jurnale adecvate, liste online”

„Toate postările se fac prin biroul nostru și orice contact cu candidații se face prin biroul nostru”

24. În calitate de profesionist în resurse umane în biblioteci, participați la strategiile de recrutare a facultății la nivel universitar sau la strategiile de promovare a diversității la locul de muncă? Vă rugăm să specificați aceste activități. ***

"Nu"

„Colaborăm îndeaproape cu resursele umane ale universității, cu EEO și cu consiliul nostru consultativ pentru diversitate în promovarea acestor strategii”

„Face parte din comitetele universitare care participă la formarea inițiativelor de diversitate”

25. Participați la activități de informare către potențialii angajați (participați la târguri, conferințe)? Vă rugăm să includeți exemple de aceste activități: ***

„Nu, grupul nostru de solicitanți este de obicei foarte mare doar prin publicitate prin site-ul web al Universității” „Participă activ la conferința ARL Diversity Initiative. Am sponsorizat și am dotat cabine la conferința ACRL”

„Da, am călătorit în alte campusuri pentru a recruta noi profesori”

26. Cât de des desfășurați sesiuni legate de HR și prezentați materiale profesorilor și personalului bibliotecilor?

Frecvent: 1 dată pe lună sau mai mult - 29%

Adesea: aproximativ la fiecare trei luni - 21%

Mai rar: aproximativ la fiecare șase luni - 24%
Rar: o dată pe an - 21%
Niciodată - 05%

27. Daca ai raspuns a.-d. la Întrebarea 26, vă rugăm să enumerați câteva subiecte abordate în sesiunile de resurse umane pe care le-ați susținut sau sponsorizat: ***

    O rezumare generală a răspunsurilor include: instruire pentru diversitate, Legea privind standardele echitabile de muncă, politici de personal universitar, stiluri de comportament la locul de muncă, instruire privind siguranța, FMLA, hărțuire sexuală, orientare pentru noi angajați și evaluări ale performanței

28. Dincolo de procesul de angajare, ce interacțiune aveți cu bibliotecarii profesioniști (facultate)? Bifați tot ce se aplică.
    Activitatea comisiei: 69%
    Mentor sau sprijin: 56%
    Răspuns la întrebările universității sau generale de resurse umane: 90%
    Altele, vă rugăm să specificați: 28%
    Alte comentarii au inclus: „Facilitați recenzii", „Relații cu angajații, FMLA, mediere", „Consultant la Administrația Bibliotecii și toate celelalte"

Dezvoltare profesionala

29. Participa la aproximativ un număr de conferințe și workshop-uri legate de HR pe an
    1 - 2: 29%
    3 - 4: 47%
    Niciuna: 11%
    Altele, vă rugăm să specificați: 13%
    Alte comentarii au inclus: „Particip la un prânz lunar legat de resurse umane (capitolul SHRM)", „10+", „Întâlniri lunare ale Universității HR"
30. Dacă ați răspuns a sau b la cele de mai sus, vă rugăm să specificați câte conferințe și ateliere sunt

Tabelul 5.

	1	2	3	4	5	6	N / A
Național sau - internațional	33%	14%	5%	0%	0%	0%	48%
de stat sau regional	62%	17%	0%	0%	0%	0%	21%
La instituția mea	14%	29%	14%	18%	7%	14%	4%
Altele, vă rugăm să specificați	0%	33%	0%	0%	0%	0%	67%

31. Am susținut prezentări profesionale în afara bibliotecii mele despre probleme legate de HR
    Da: 43%
    Nu: 57%
32. Am publicat în reviste HR sau Library despre probleme legate de HR.

Da: 08%

Nu: 92%

33. Sunt membru al următoarelor societăți profesionale: ***

„SHRM - Societatea pentru Managementul Resurselor Umane”

„LLAMA - Liderarea și managementul bibliotecilor” (o divizie a Asociației Americane de Biblioteci) „ACRL - Asociația bibliotecilor de colegiu și cercetare”

34. Vă rugăm să furnizați orice comentarii suplimentare legate de acest sondaj.***

„Numerele demografice pe care le-am raportat pe primul ecran includ și bibliotecile noastre juridice, medicale și stomatologice, care sunt tratate ca o entitate separată la universitatea mea”

„Răspunsurile la întrebările sondajului se referă numai la Biblioteca principală”

„Centrul este un consorțiu de biblioteci academice fără scop lucrativ și nu face parte dintr-o universitate sau colegiu.

Prin urmare, a trebuit să răspund neaplicabil la mai multe dintre întrebări.”

35. Informații opționale

Vă mulțumim pentru participarea la acest sondaj!

*** Pentru răspunsuri complete la întrebări calitative, vă rugăm să contactați autorii.

Această lucrare a fost publicată anterior în Recruitment, Development, and Retention of Information Professionals: Trends in Human Resources and Knowledge Management, editată de Elisabeth Pankl, Danielle Theiss-White și Mary C. Bushing, pp. 1-26, copyright 2010 by Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 73
Înțelegerea culturii organizaționale și a dinamicii grupului:
reformularea orientării normative a rolului profesioniștilor în informații în cadrul organizațiilor

Doralyn Rossmann
Universitatea de Stat din Montana, SUA

ABSTRACT

Domeniul biblioteconomiei și științei informației va beneficia de o mai bună înțelegere a funcției indivizilor în relație cu cultura organizațională și dinamica grupului, inclusiv modul în care experiențele individuale stau la baza culturii unei organizații. Înțelegerea modului în care acești factori pot modela managementul de succes al resurselor umane va ajuta organizațiile actuale de știință a informațiilor și de management în eforturile lor de recrutare, dezvoltare și reținere. Se sugerează aici că, în timp ce curricula MLIS și organizațiile bibliotecii s-au concentrat în mod tradițional pe leadership ca o funcție a managementului, o reorientare către dezvoltarea abilităților de conducere la toate nivelurile organizației va avea un efect pozitiv asupra culturii organizaționale și dinamicii grupului. În dezvoltarea acestui concept, acest capitol oferă o privire de ansamblu asupra abordărilor tradiționale pentru înțelegerea culturii organizaționale și a dinamicii grupului și a modului în care acestea sunt aplicate în literatura de informare și biblioteconomie și curricula; explorează o orientare normativă alternativă către înțelegerea culturii organizaționale și a dinamicii grupului ca o funcție a tuturor indivizilor dintr-o organizație și nu doar a managementului; identifică modalități prin care profesioniștii din domeniul informației și organizațiile pot folosi aceste cunoștințe pentru a recruta, dezvolta și reține angajații din profesia științelor informației; și explorează direcțiile viitoare de cercetare în aceste domenii.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch073

INTRODUCERE

Profesia de bibliotecă și știința informației are o istorie în abordarea problemelor de cultură organizațională în curriculumul său de absolvire, prin literatură și în cadrul organizațiilor înseși. Înțelegerea culturii organizaționale se - concentrează în mod tradițional în domeniile managementului și conducerii , așa cum se dovedește în literatura de specialitate și în programele de bibliotecă și știința informației. O schimbare a orientării normative - sau asumarea a ceea ce ar trebui să fie norma - de la manageri ca experți la indivizi ca responsabili în mod egal pentru mediul de lucru - va contribui la crearea unei culturi organizaționale care încurajează recrutarea și păstrarea angajaților care sunt bine adaptați nevoilor, valorilor și obiectivelor organizației. Este important să recunoaștem valoarea pentru oricine, în orice loc din organizație, pentru a înțelege cultura organizațională. În cele din urmă, cultura unei organizații are un efect asupra tuturor din acea organizație, indiferent de poziție sau nivelul de responsabilitate. De asemenea, fiecare individ are potențialul de a-și influența organizația . Există mai multe abordări pe care bibliotecile ar trebui să le ia în considerare pentru a reformula înțelegerea culturii organizaționale și a dinamicii grupului de la o funcție de management la o funcție a fiecărui individ din organizație. Abordările propuse aici includ *Leadership Distribuit, Embeddedness Job, The Bad Apple Concept* și *Relații pozitive la locul de muncă.* În timp ce conceptele din acest capitol sunt doar câteva exemple ale modului de aplicare a acestei orientări normative diferite, se speră că aceste concepte ajută la îmbinarea teoriei cu praxis - sau aplicare practică - pentru utilizarea în setarile de organizare a informației.

FUNDAL

Cultura organizațională și dinamica grupului definite

Înțelegerea domeniului culturii organizaționale necesită o introducere de fond într-un domeniu mai larg de studiu: teoria organizației. Potrivit lui Tompkins (2005), „teoria organizațiilor este studiul cum și de ce organizațiile complexe se comportă așa cum se comportă. Mai exact, este studiul structurilor formale, al proceselor interne, al constrângerilor externe și al modului în care organizațiile afectează și sunt afectate de membrii lor” (p. 1). Acest domeniu mai larg de studiu are trei subseturi: ramura teoriei organizației, ramura comportamentului organizațional și ramura teoriei managementului. Ramura teoriei organizației folosește o perspectivă macro care privește organizația în sine și structurile acesteia. Ramura de studiu privind comportamentul organizațional folosește o abordare din microperspectivă și privește indivizii și grupurile și modul în care acestea se interacționează. Teoria managementului se concentrează pe subsetul de management în organizații (Tompkins, 2005). Fiecare dintre aceste ramuri ale teoriei organizației oferă perspective diferite asupra modului în care organizațiile și indivizii din interiorul lor funcționează și se influențează reciproc. Accentul principal al acestui capitol este pe ramura comportamentului organizațional, care pune accent pe înțelegerea modului în care indivizii și grupurile din cadrul organizațiilor au o influență unul asupra celuilalt și asupra modului în care funcționează organizațiile.

Pe lângă faptul că se uită la cultura organizațională, acest capitol abordează un concept strâns legat: dinamica grupului. Macgowan (2009) definește dinamica grupului ca „forțele interne și externe care afectează procesele și rezultatele în grupuri” și constă din patru grupuri: „(1) comunicare și interacțiune, (2) atracție și coeziune interpersonală, (3) integrare socială (putere, influență, norme, roluri, statut) și (4) dezvoltarea grupului” (Macgowan, 2009). Aceste aspecte ale dinamicii de grup influențează reciproc cultura organizațională. Înțelegerea acestor relații ajută la informarea abordărilor

informaționale pe care organizațiile le pot lua în ajustarea practicilor lor pentru a funcționa cel mai eficient în aceste culturi.

Istoria culturii organizaționale și a dinamicii grupului ca domenii de studiu

Comportamentul organizațional trece peste discipline folosind idei din domenii precum științe naturale, sociologie, antropologie, afaceri, economie, psihologie și administrație publică. În domeniul biblioteconomiei și științei informației, o mare parte a studiului asupra culturii organizaționale și a dinamicii grupului se găsește în literatura de specialitate (Stueart & Moran, 1987; Evans, 1983; Lynch, 1985). Această secțiune explorează focalizarea culturii organizaționale și a dinamicii grupului ca funcție de management în organizațiile informaționale. Următoarea secțiune urmează cu o orientare normativă diferită propusă către cultura organizațională și dinamica de grup pentru recrutarea și reținerea efectivă a profesioniștilor din domeniul informației.

După cum sa menționat, organizațiile sunt adesea analizate din perspectivă de management. La începutul anilor 1900, Frederick Taylor și-a folosit experiența de inginerie în aplicarea organizațiilor (1911). Teoria sa despre managementul științific a căutat să modeleze cultura organizațională pentru a maximiza productivitatea și eficiența. Această abordare a fost adoptată în multe domenii, inclusiv biblioteci și literatura bibliotecă, așa cum este ilustrat în *Scientific Management of Library Operations* (1966) al lui Dougherty și Heinritz . La sfârșitul anilor 1970 și începutul anilor 1980, studiul culturii organizaționale ca un subset al literaturii de management a apărut cu influențe din domeniile antropologiei și psihologiei. Psihologul social Edgar H. Schein a oferit un - cadru conceptual al culturii organizaționale. Cele trei niveluri interconectate ale acestui cadru includ artefacte, valori susținute și ipoteze de bază (Schein, 1992, p. 17). Artefactele sunt structuri și procese organizaționale observabile, cum ar fi declarațiile de misiune, organigramele și calitatea de membru și conduita la întâlniri. Valorile acceptate includ valorile organizației, cum ar fi obiectivele anuale, declarațiile de viziune și normele acceptate. Ipotezele fundamentale de bază încorporează valorile subiacente în organizație care, deși nu sunt declarate în mod expres, stabilesc tonul ghid pentru modul în care membrii organizației iau măsuri (Schein, 1992, p. 231). Schein (1992) sugerează că managerii ar trebui să folosească această conștientizare a elementelor cadrului culturii organizaționale ca un instrument pentru recrutarea și reținerea angajaților care au valori și ipoteze normative similare cu organizația (p. 47).

Cam în aceeași perioadă cu lucrările lui Schein, interesul pentru tehnicile de management japoneze a apărut în literatura de specialitate din SUA. Puterea economiei japoneze a crescut în tandem cu interesul SUA pentru acest fenomen. Teoria Z a lui William Ouchi compară cultura organizațională japoneză cu cultura organizațională americană. El descrie cultura japoneză ca o cultură de clan care pune accent pe încredere și construirea relațiilor, în timp ce cultura organizațională americană tinde spre birocrație cu o bază de ierarhie mai degrabă decât grupuri (Tompkins, 2005, pp. 369-372). Această observație a făcut ecou descoperirile economistului și sociologului german Max Weber cu câteva decenii înainte. Weber a descris organizațiile la sfârșitul anului 20 secolul ca fiind ierarhic și legat de reguli, cu puțină atenție pentru elementul uman (Tompkins, 2005, p. 54). Teoria Z a lui Ouchi Iluminarea tendințelor legate de reguli în organizațiile americane a condus la noi abordări cu cultura organizațională și dinamica de grup, care au recunoscut posibilitățile de a se adresa indivizilor din cadrul respectivelor organizații, nevoile lor și influențele acestora unul asupra celuilalt și asupra organizației.

Secțiunea „Soluții și recomandări" a acestui capitol explorează unele dintre aceste alte teorii și examinează modul în care acestea pot fi aplicate în organizațiile informaționale.

O mare parte de literatură în bibliotecă și - știința informației se concentrează pe aplicarea în afaceri a înțelegerii culturii organizaționale. Această abordare are nuanțe ale aplicațiilor lui Dougherty și Heinritz

(1966) ale managementului științific al organizațiilor de biblioteci, amestecate cu elemente mai moderne de afaceri. Schachter (2005) și Adyoyin (2006) exemplifică modul în care înțelegerea și modelarea culturii organizaționale în biblioteci este formulată în termeni de îndatoriri manageriale. Adyoyin afirmă: „ Managerii de biblioteci trăiesc în cultura corporativă. Ei trebuie să o înțeleagă ca pe o bază pentru diagnosticarea și rezolvarea problemelor și pentru dezvoltarea de noi politici sau proceduri" (2006, p. 1). Deși aceasta este o perspectivă validă, scopul acestui capitol este de a reorienta gândirea asupra culturii organizaționale către un studiu pentru toți indivizii din organizație. Pentru a înțelege cu adevărat și a pune în aplicare schimbarea organizațională, trebuie să existe înțelegere și acceptare din partea tuturor celor implicați în organizația respectivă.

În timp ce literatura de specialitate reflectă studiul culturii organizaționale și al dinamicii grupului în funcție de management, programele de studii pentru absolvenți de biblioteconomie și știința informației demonstrează, de asemenea, această orientare. Programele de absolvire a bibliotecilor și științelor informației orientează, educă, modelează atitudini și oferă o orientare normativă pentru bibliotecari pentru munca în organizațiile informaționale. În consecință, este util să se analizeze programele de absolvire pentru elemente de cultură organizațională și tipurile de cursuri în care este abordată. În - prezent, există 62 de programe de master în Bibliotecă și Studii Informaționale acreditate de Asociația Americană de Biblioteci (ALA, ALA, 2008a). Cele mai recente cerințe pentru acreditare evidențiază probleme de importanță actuală pentru profesie:

Cele mai importante probleme la momentul revizuirii [cerințelor de acreditare] au inclus: diversitatea, planificarea sistematică, rezultatele învățării studenților, definirea domeniului, interacțiunea cu alte domenii de studiu și alte unități din campus, învățământ la distanță, globalizare, management, programe de studii multiple, valori și etică. (ALA, 2008b, p. 14)

Cultura organizațională și dinamica grupului nu sunt denumite în mod specific, dar „managementul" este enumerat ca o problemă importantă. După cum se vede în următorul eșantion de programe acreditate ALA, aspectele legate de resursele umane, cum ar fi cultura organizațională și dinamica grupului, tind să fie incluse în cursurile de management, dacă sunt incluse deloc, în curriculum. Aceste programe

Table 1. Library and information science courses with a focus on management in relation to organizational culture

• Administration of Information Agencies: This course focuses on the managerial role in information agencies. The purpose of the class is to highlight the core competencies necessary for information organization management, summarize some of the key theories behind management, and provide an opportunities [sic] for students to experiment with tools for improving managerial effectiveness. (University at Albany, State University of New York, 2009) • Managing Information Organizations: Applies theories and techniques of management to libraries, information centers, and information enterprise, concentrating on political processes, leadership, communication, human resources, organizational structure, decision making, planning, and control. Also includes elements of project management. (Drexel University, 2009) • Administration of Libraries: Addresses the general principles of administration and their application to the organization and management of different types of libraries. Core components include general management techniques and administrative procedures, budget preparation, human resources issues, and facilities and resources management. Students will learn how to apply standards for evaluation of libraries and how to develop functional library programs. Provides a forum for the discussion of the roles of different types of libraries in society. Includes a required field experience. (Clarion University of Pennsylvania, 2009) • Organizational Management: Survey of management issues common to all information environments --understanding organizations, decision making, hiring and personnel, grant writing, and marketing. (University of Iowa, 2009)

include o diversitate de valori plasate în înțelegerea culturii organizaționale ca o componentă cheie a biblioteconomiei; să demonstreze varietatea de perspective ale culturii organizaționale ca funcție de management față de un activ de cunoștințe la nivelul întregii organizații; și să lumineze punctele de vedere ale culturii organizaționale ca rolul forțelor externe în modelarea organizațiilor versus forțele interne ale culturii organizaționale care au un efect asupra modului în care ne servim patronii. Multe dintre aceste programe nu abordează cultura organizațională sau dinamica grupului în niciuna dintre ofertele de descriere a cursurilor. Dintre cei care o fac, majoritatea fac parte din cursuri de management sau organizații informaționale. Această scurtă eșantionare (Tabelul 1) acoperă descrierile cursurilor acestor programe și nu implică o revizuire a programelor pentru aceste cursuri. Se presupune că descrierile cursurilor oferă o imagine de sinteză a orientării normative a programelor.

Aceste cursuri, ca și literatura, reflectă o abordare tradițională a culturii organizaționale în programele de bibliotecă și știința informației, care subliniază leadershipul ca o funcție a managementului . Conceptele și abordările mai noi ale problemelor de cultură organizațională pot fi utile în organizațiile informaționale cu ritm rapid de astăzi, așa cum este examinat în secțiunea următoare.

ÎNȚELEGEREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI DINAMICA GRUPULUI ÎN RELATIE CU RECRUTAREA, DEZVOLTAREA ȘI PĂSTRAREA INFORMAȚIILOR PROBLEME, CONTROVERZI ȘI PROBLEME PROFESIONISTILOR

După cum se observă din revizuirea literaturii de specialitate și a exemplelor de bibliotecă și curricule în știința informației, concentrarea organizațiilor și a culturii organizaționale este formulată în domeniul managementului sau în înțelegerea rolului organizațiilor informaționale în societate. Ceea ce lipsește din aceste exemple este valoarea că înțelegerea culturii organizaționale și a dinamicii grupului la fiecare nivel este o componentă cheie pentru participarea eficientă în organizații, indiferent de tipul de organizație sau locul în cadrul acesteia. Aceasta nu este doar o problemă de management sau de organizare a informațiilor, ci este vorba despre existența și viața de zi cu zi într-o organizație de orice fel.

Soluții și Recomandări

După cum sa menționat mai devreme, profesia de bibliotecă și știința informației ar trebui să ia în considerare abordări alternative ale culturii organizaționale care explorează rolul indivizilor în organizații. Este util să înțelegeți și să apreciați cultura unei organizații și dinamica grupului atunci când dezvoltați strategii și tehnici de management. De asemenea, este util să recunoaștem valoarea unei astfel de cunoștințe - pentru oricine din orice loc din organizație. Cultura unei organizații are un efect asupra tuturor din acea organizație, indiferent de poziție sau nivelul de responsabilitate. Fiecare individ are potențialul de a-și influența organizația. Bibliotecile își pot reformula înțelegerea culturii organizaționale și a dinamicii grupului de la o funcție de management la o funcție a fiecărui individ din organizație. Unele abordări propuse aici includ *Leadership Distribuit, Embeddedness Job, The Bad Apple Concept* și *Relații pozitive la locul de muncă.* O schimbare a orientării normative de la manageri ca experți la o orientare a indivizilor ca fiind la fel de responsabili pentru mediul de lucru va contribui la crearea unei - culturi organizaționale care încurajează recrutarea și reținerea angajaților bine adaptate nevoilor organizației și orientării individului.

Următoarele exemple despre cum se aplică această orientare normativă diferită ajută la îmbinarea teoriei cu praxis sau aplicație practică, pentru utilizarea în setările de organizare a informațiilor.

Conceptul de leadership distribuit

Pentru a pune bazele acestei noi orientări normative, este util să luăm în considerare adoptarea *Leadership-ului Distribuit* ca valoare. În Leadership distribuit , fiecare individ are potențialul de a conduce din orice punct al unei organizații. Universitatea West Chester demonstrează acest concept în următoarea declarație:

Leadershipul distribuit este mai degrabă o atitudine decât o tehnică de management. Înseamnă să-i vedeți pe toți membrii facultății și ai personalului ca experți în sine - ca surse unice importante de cunoștințe, experiență și înțelepciune. Mai presus de toate, abordarea permite ca viziunea Universității pentru viitor să fie împărtășită și implementată în campus.

În cadrul Leadershipului distribuit, toată lumea este responsabilă și răspunzătoare pentru conducerea în zona sa. Ideile bune vin din întreaga universitate și mulți oameni cooperează pentru a crea schimbare. Cu ramificații în aproape toate domeniile vieții campusului, Leadershipul distribuit este un mediu în care toată lumea se simte liberă să dezvolte și să împărtășească idei noi. Un obiectiv central al abordării este ca indivizii să reușească într-un climat de scop comun, lucru în echipă și respect - o atmosferă în care ne putem ajuta unii pe alții și să ne simțim liberi să ne întoarcem pentru a cere ajutor. Cu alte cuvinte, Leadershipul Distribuit sprijină și întărește indivizi deja remarcabili (West Chester University, 2009).

Leadership-ul distribuit informează cultura organizațională și dinamica grupului printr-o abordare de a investi în capacitatea tuturor angajaților de a modela organizația și a conduce din orice poziție. Această recadrare normativă a rolurilor indivizilor conduce la utilizarea potențială cu succes a conceptelor aferente descrise în continuare.

Colegiul Aquinas din Noua Zeelandă servește ca exemplu de bibliotecă care utilizează conceptul de leadership distribuit (Blackwell, 2007). Abordarea lor față de leadershipul distribuit urmărește să încurajeze inovația în vârstă, să încurajeze dezbaterile și conversațiile profesionale și să demonstreze încredere prin responsabilități comune, participarea la întâlniri și oportunități de dezvoltare profesională. În acest caz, cultura organizațională include așteptări ca toți angajații să participe pe deplin și că există o dedicare a resurselor organizaționale pentru a ajuta indivizii succesul în acest sens.

Încorporarea locului de muncă, mai degrabă decât satisfacția (sau insatisfacția)

Mutarea focalizării înțelegerii culturii organizaționale spre satisfacerea nevoilor unui individ, mai degrabă decât ca o funcție izolată a managementului, este următorul pas în crearea unei culturi organizaționale pozitive. Într-adevăr, Lee, Holtom și Mitchell observă: „percepțiile unei persoane despre perspectivele alternative de muncă, combinate cu satisfacția sa în muncă și angajamentul organizațional, au reprezentat abordarea dominantă pentru înțelegerea fluctuației voluntare a angajaților”. (2006, p. 318). În schimb, ei sugerează să se ia în considerare abordarea dedness de încorporare a locurilor de muncă atunci când se modelează o cultură organizațională. Această abordare pune responsabilitățile pentru acea cultură în mâinile angajaților. Trăsăturile critice ale integrării locului de muncă, potrivit lui Lee, Holtom și Mitchell includ: măsura în care locul de muncă este similar sau se potrivește cu celelalte aspecte din viața sa, măsura în care persoana are legături cu alte persoane sau activități și la ce ar renunța dacă părăsește - beneficiile, beneficiile și alte

aspecte ale unui loc de muncă sigur sau pe care îl apreciază . Aceste dimensiuni sunt numite potrivire, legături și sacrificiu (2006, p. 319).

Pentru a evalua o potrivire bună a angajaților și a unei organizații, ajută la furnizarea unei imagini clare a culturii organizaționale din față și pentru a pune angajaților întrebări înainte de angajare prin sondaje și întrebări de interviu care abordează potrivirea cu această cultură (Lee, Holtom și Mitchell, 2006, p. 322). După ce au angajat noi angajați, aceștia au nevoie de o introducere în noul lor mediu. Anderson folosește o metaforă de grădinărit pentru a ilustra acest tip de proces de orientare. Dacă indivizii sunt așteptați să joace un rol activ într-o organizație de succes, atunci ei trebuie să fie echipați cu informații despre cultura organizațională, dar nu atât de multe informații încât să devină zgomot. Un derson afirmă: „„„Plantarea lor prea puțin adâncă" înseamnă că nu oferi suficiente informații, resurse sau sprijin. „Plantarea lor prea adânc" înseamnă depășirea angajaților cu prea multe informații sau așteptări inițiale nerealiste" (2006, p. 76). Deci, pentru a ajuta la furnizarea contextului culturii organizației , Anderson sugerează să furnizeze angajatului informațiile necesare pentru a răspunde la aceste întrebări critice:

- Pe cine trebuie să știu? Oamenii și relațiile care vor fi cele mai importante pentru succesul acestei persoane.
- Cum se fac lucrurile pe aici? Sistemele, procedurile și „regulile" culturale pe care această persoană va trebui să le înțeleagă și să le folosească.
- Ce se asteapta de la mine? Detaliile despre performanța pentru care această persoană - va fi trasă la răspundere și cum veți rămâne în legătură cu aceste așteptări (2006, p. 76).

Pentru a crea legături cu organizația, poate fi folosită o cultură organizațională care promovează în mod activ relații sănătoase. De exemplu, Lee, Holtom și Mitchell (2006) sugerează să se investească în tehnologii care mențin mentorii și mentorații conectați online atunci când întâlnirile față în față nu sunt posibile (p. 323). Aceasta ar putea include permiterea - utilizării programelor de mesagerie instant sau a software-ului wiki pentru a facilita feedback-ul imediat sau construirea de cunoștințe între indivizi. La instituția autorului, fiecare departament al bibliotecii ține la câțiva ani sesiuni „Getting to Know You" pentru a se educa reciproc despre rolurile și funcțiile indivizilor și unitățile în care lucrează. Acest exercițiu creează o legătură pentru indivizi între modul în care toate părțile organizației se potrivesc împreună pentru a atinge obiectivele organizaționale.

Un ultim mod în care Lee, Holtom și Mitchell (2006) sugerează că organizațiile pot controla - integrarea locului de muncă este de a crea beneficii care ar fi considerate sacrificii dacă un angajat ar părăsi o organizație. În timp ce recompensele financiare sunt un beneficiu evident pe care angajatorii îl pot oferi, alte beneficii mai puțin costisitoare pot include o cultură organizațională care acordă valoare altor tipuri de beneficii. Exemplele pot include tratarea angajaților cu orientarea normativă a leadershipului distribuit ca valoare pozitivă. Un alt exemplu este ca angajații să aibă posibilitatea de a face parte din comitete sau consilii care iau decizii cu privire la rolurile și serviciile organizației. Ofertele de formare și dezvoltarea competențelor reprezintă o altă modalitate de a investi în angajați și de a investi în organizație în același timp. Revenind la exemplul Colegiului Aquinas, toți angajații bibliotecii primesc statut de membru în asociația regională a bibliotecilor pentru a ajuta cu oportunități de creare de rețele și dezvoltare profesională. Călătoriile și concediile profesionale, așa cum se găsesc în multe biblioteci, sunt un alt exemplu de creare a integrării. Folosind modelul de leadership distribuit, organizațiile împuternicesc angajații să decidă sau să recomande beneficiile oferite

angajaților care sunt de cea mai mare valoare și de ajutor pentru ei; angajații consideră că pierderea acestor beneficii este un sacrificiu la plecare.

Conceptul de măr rău

În timp ce o mare parte din acest capitol s-a concentrat pe conceptul de cultură organizațională, dinamica grupului are o relație foarte strânsă cu cultura organizațională, ceea ce poate fi văzut prin cercetarea conceptului „Bad Apple". În cercetările lor, Felps, Mitchell și Byington (2006) au descoperit că un membru negativ al grupului poate avea „o influență puternică, dăunătoare asupra colegilor și grupurilor" (p. 175).

Grupurile eficiente „produc ca indivizi, ceea ce depinde de a avea o echipă care este motivată, capabilă și capabilă să învețe și să se schimbe" (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 202). Ei, de asemenea, ca grup, „coordonează și integrează în mod eficient acțiunea individuală într-un întreg coerent care constituie un rezultat al grupului" (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 202). În cercetarea lor, ei au descoperit că un membru negativ al grupului, sau „mărul rău", poate avea un efect dăunător asupra funcției grupului. Trei domenii în care acest tip de individ poate cauza probleme în grupuri includ probleme cu cooperarea, conflictul și rezultatele grupului (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 204). Problemele de cooperare apar atunci când un membru negativ al grupului subminează încrederea în grup prin răspândirea bârfei sau luând credit pentru munca celorlalți, ceea ce duce la diminuarea încrederii că cooperarea este în beneficiul întregului grup (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 204). Situațiile de conflict diferă în funcție de tipul de conflict. Dacă conflictul este despre o persoană sau un conflict relațional, atunci acest lucru poate perturba munca în grup, poate duce la represalii și poate provoca dezlegarea membrilor grupului (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 205). În plus, poate fi un obstacol asupra procesului de conflict de sarcini (o formă pozitivă de conflict care explorează modalități de a lucra) sau de brainstorming și critică constructivă. În cele din urmă, mărul rău poate avea un impact negativ asupra rezultatelor grupului, ceea ce are ca rezultat „performanță slabă, viabilitate scăzută și o echipă nefericită" (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 206).

Se sugerează aici că educarea membrilor grupului despre conceptul de măr rău și - conștientizarea semnelor de comportament al mărului rău îi poate ajuta să atenueze efectele pe care le poate avea marul rău asupra grupului înainte ca daunele aduse dinamicii grupului să fie ireparabile. Cele mai importante comportamente de măr rău de care trebuie să fii conștient includ „reținerea efortului, demonstrarea afectului negativ și încălcarea normelor interpersonale importante" (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 207). De obicei, pe măsură ce grupurile încearcă să se adreseze sau să se adapteze la aceste comportamente, atitudinea defensivă apare la indivizii din cadrul grupului din cauza lipsei de control asupra situației și a frustrării legate de timpul și energia necesare pentru a naviga în jurul comportamentului negativ. Felps, Mitchell și Byington (2006) sugerează câteva implicații din munca lor care ajută la atenuarea acestor comportamente. În primul rând, selecția persoanelor la locul de muncă ar trebui, în mod ideal, să nu îi includă pe cei cu orientări de măr rău. În al doilea rând, cei care sunt deja în organizație ar trebui să aibă cât mai puțină muncă de proces în grup. În al treilea rând, antrenamentul pentru grupuri îi ajută să devină mai adaptați la gestionarea comportamentului distructiv. Acest ultim punct ar trebui subliniat deoarece subliniază importanța împuternicirii membrilor grupului în aceste situații de măr rău (Felps, Mitchell și Byington, 2006, p. 212). Indivizii pot lucra împreună pentru a forma coaliții sau pentru a stabili un comportament

inacceptabil într-un grup dacă se simt împuterniciți și educați cu privire la beneficiile acestui lucru. Organizațiile care au grupuri de încredere care se angajează în comportamente productive mai degrabă decât cele defensive și ostile vor găsi probabil o integrare sporită a locurilor de muncă și o recrutare și reținere îmbunătățite. Așadar, în timp ce managementul are un anumit rol în procesele de angajare și formare, membrii grupurilor au cel mai mare control asupra creării unei dinamici pozitive a grupului și în formarea unei culturi organizaționale care nu tolerează ca merele urâte să strice butoiul.

Relații pozitive la locul de muncă

Comentarii suplimentare despre cultura organizațională și dinamica grupului sunt formulate în contextul relațiilor pozitive la locul de muncă. Kahn (2007) explorează acest lucru în termeni de relații pozitive în grupuri și comunități. Kahn (2007) prezintă o formulare a relațiilor pozitive în grupuri la locul de muncă:

Oamenii pur și simplu acționează în moduri pozitive unul față de celălalt și li se permite să facă acest lucru prin structurile, culturile și procesele comune. Aceste acțiuni creează relații între oameni care le permit să se simtă valoroși și valoroși, văzuți și mărturisiți, îngrijiți și apreciați, productivi și implicați... Membrii sunt în mod rezonabil autentici , spun ceea ce gândesc și simt și acționează în moduri care le par reale. A face o muncă bună împreună (p. 277).

Provocarea, sugerează Kahn, este să descoperi cum să creăm oportunități de a crea și de a promova aceste tipuri de relații. El sugerează patru condiții care, atunci când toate sunt îndeplinite, pot ajuta la realizarea unor relații de muncă pozitive. Prima condiție este abundența, în care oamenii manifestă acte de recunoștință, îngrijorare, abnegație și compasiune, ceea ce duce la integrarea în muncă și implicarea pozitivă în muncă (Kahn, 2007, p. 278). A doua condiție , siguranța, „evoluează dintr-o serie de acceptări repetate de către membrii grupului și ale comunității unii altora” și duce la încredere, intimitate și autenticitate în grupuri (Kahn, 2007, p. 279). A treia condiție, limitele, oferă definiție grupurilor și întărește a doua condiție de siguranță. Condiția finală, spiralele pozitive, este întărirea constantă a actelor pozitive întâmpinate cu acte pozitive care au ca rezultat un impuls de energie pozitivă în cadrul unui grup (Kahn, 2007, p. 281). Așa cum s-a constatat la locurile de muncă care descurajează comportamentul de îmbătrânire a mărului urât, relațiile pozitive pot crește reținerea și pot genera o mai bună integrare a locului de muncă pentru angajați.

Organizațiile pot încuraja relațiile pozitive să se formeze într-o varietate de moduri, inclusiv prin crearea de oportunități de mentorat, retrageri și evenimente în comunitatea de muncă, cum ar fi petreceri și seminarii la ora prânzului. De asemenea, pot recompensa angajații care dau dovadă de curajul de a participa pozitiv. În cele din urmă, presupunând că este utilizat un model de conducere distribuită , fiecare lider poate contribui la formarea unui mediu de lucru pozitiv. Acest tip de leadership include recunoașterea spiralelor negative și întreruperea ciclurilor acestora, găsirea de zone în care apar spirale pozitive și alimentarea în acele spirale pentru a le ajuta să crească și prin a fi ei înșiși exemple pozitive ori de câte ori este posibil (Kahn, 2007, pp. 283-284). După cum observă Dutton și Ragins, relațiile de muncă pozitive „sunt generative în sensul de a crea un colectiv, de a crea un sens suplimentar, de a crea un colectiv, de a crea un colectiv. resurse care fac mai probabil alte modele generative de interacțiune” (2007, p. 393). Dacă membrii organizațiilor sunt împuterniciți să faciliteze interacțiunile pozitive, rezultatele cresc exponențial pe măsură ce experiențele pozitive curg în alte aspecte ale organizației cu fiecare interacțiune aferentă. În secțiunea următoare, aceste concepte, împreună cu alte concepte înrudite, vor fi explorate în raport

cu programele de biblioteconomie.

Comparația culturii organizaționale ca funcție a managementului versus cultura organizațională în ceea ce privește rolul individului în curriculumul biblioteconomiei și științei informației

Într-o secțiune anterioară, programele de studii superioare acreditate ALA au fost examinate pentru aspectele culturii organizaționale și ale dinamicii grupului în programele lor. În timp ce multe școli fie ignoră aceste concepte, fie le consideră ca o funcție a managementului bibliotecilor, unele exemple ale acestor idei sunt similare cu o orientare normativă de conducere distribuită. Aceste orientări alternative sunt oferite în comparație cu programele de învățământ orientate spre management analizate mai devreme în acest capitol:

În tabelul 2, cele două cursuri de la rubrica „Cursuri de biblioteconomie și știința informației cu accent pe indivizi în relație cu cultura organizațională" se concentrează pe rolul individului. Tonul primului curs se concentrează pe împuternicirea fiecărui profesionist din domeniul informației cu abilitățile și abilitățile de a deveni un lider eficient, indiferent de poziția în cadrul organizației și de a ajuta la crearea unei culturi organizaționale sănătoase și a unei dinamici de grup. Al doilea curs sub această rubrică oferă management din orice punct din cadrul unei organizații. Aceste două cursuri servesc ca exemple ale modului în care programele de bibliotecă și știința informației își pot reorienta curricula către împuternicirea indivizilor să-și înțeleagă rolurile de lideri din orice punct în organizații.

DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

Care sunt viitoarele implicații pentru cercetarea privind înțelegerea rolului culturii organizaționale și al dinamicii grupului în ceea ce privește recrutarea, dezvoltarea și reținerea profesioniștilor din domeniul informației? Se sugerează aici ca reformularea

Tabelul 2. Cursuri de biblioteconomie și știința informației: Orientări normative comparate

Cursuri de biblioteconomie și știința informației cu accent pe management în relație cu cultura organizațională	**Cursuri de biblioteconomie și știința informației cu accent pe indivizi în relație cu cultura organizațională**
• Administrarea agențiilor de informare: Acest curs se concentrează pe rolul managerial în agențiile de informare. Scopul clasei este de a evidenția competențele de bază necesare pentru - managementul organizației informaționale, de a rezuma unele dintre teoriile cheie din spatele managementului și de a oferi studenților o oportunitate [sic] de a experimenta instrumente pentru îmbunătățirea eficienței manageriale. (Universitatea din Albany, Universitatea de Stat din New York, 2009) • Gestionarea organizațiilor informaționale: aplică teorii și tehnici de management bibliotecilor, centrelor de informare și întreprinderilor informaționale, concentrându-se pe procesele politice, conducere , comunicare, resurse umane, structura organizațională, luarea deciziilor, planificare și control. Include, de asemenea, elemente de management de proiect. (Universitatea Drexel, 2009) • Administrarea bibliotecilor: abordează principiile generale de administrare și aplicarea acestora la organizarea și gestionarea diferitelor tipuri de biblioteci. Componentele de bază includ tehnicile generale de management și procedurile administrative, pregătirea bugetului, problemele legate de resursele umane și gestionarea facilităților și resurselor. Elevii vor învăța cum să aplice standardele de evaluare a bibliotecilor și cum să dezvolte programe funcționale de bibliotecă. Oferă un forum pentru discuțiile despre rolurile diferitelor tipuri de biblioteci în societate. Include o experiență de teren necesară . (Universitatea Clarion din Pennsylvania, 2009) • Management organizațional: Studiu asupra problemelor de management comune tuturor mediilor informaționale - înțelegerea organizațiilor , luarea deciziilor, angajarea și personalul, scrierea de granturi și marketing. (Universitatea din Iowa, 2009)	• Comunicare pentru leadership: Teoria, cercetarea și practica comunicării interpersonale și de grup pentru roluri de conducere colaborative: facilitator, antrenor, catalizator și lider. Include utilizarea unei varietăți de medii pentru transferul de informații între grupuri; comunicarea unei poziții de lider, crearea și înscrierea altora în viziunea dvs. (advocacy), dezvoltarea sprijinului organizației pentru viziunea dvs. (alfabetizarea sistemelor) și dezvoltarea abilităților în comunicarea interpersonală , dinamica grupurilor, negocieri, rezolvarea conflictelor și afirmarea influenței. (Universitatea Dominicană, 2009) • Managementul bibliotecilor și serviciilor informaționale: Practica informațională necesită cunoașterea tuturor aspectelor legate de management și furnizare de servicii. Acest curs prezintă teorii selectate, principii și tehnici ale științei managementului contemporan și comportamentul organizațional și aplicarea acestora în biblioteci și servicii de informare. Elevii își dezvoltă abilități în planificarea, organizarea, managementul personalului, managementul financiar, conducerea, marketingul, managementul părților interesate și funcțiile de coordonare în biblioteci și servicii de informare. Elevii au, de asemenea, oportunitatea de a gândi critic și de a reflecta asupra practicii contemporane de management în organizațiile informaționale. Profesioniștii din domeniul informației constată că, indiferent dacă aleg o carieră ca antreprenor singur, bibliotecar singur, arhivar sau dacă se alătură unei organizații mari, ei devin manageri -- ai lor, ai clienților sau ai personalului și, uneori, ai unor sisteme și servicii substanțiale. Prin instruire la clasă, ateliere de lucru despre abilități specifice de management, sarcini, lecturi și discuții și lectori invitați, acest curs pregătește studenții să își asume responsabilități manageriale în munca lor. (Universitatea din Michigan, 2009)

Un punct de plecare util este orientarea normativă în programele de biblioteconomie și știința informației, în literatură și în organizațiile înseși, de la concentrarea pe aceste domenii ca funcții de management până la funcțiile oricărui membru al unei organizații. Împuternicirea indivizilor să-și asume cultura organizațională și dinamica grupului crește integrarea în muncă, facilitează comportamentele „bun de măr" și încurajează relațiile pozitive la locul de muncă. Mai mult, integrarea în muncă, conceptul de măr rău și relațiile pozitive la locul de muncă sunt doar câteva exemple ale modului în care cultura organizațională poate fi înțeleasă; cultura organizațională și literatura privind dinamica grupului oferă multe alte abordări potențial aplicabile care ar trebui luate în considerare. Având în vedere diferențele generaționale în ceea ce privește așteptările rolurilor la locul de muncă, ar trebui luate în considerare cercetările suplimentare privind modul în care conducerea distribuită ar putea fi abordată diferit în funcție de generație. De asemenea, cercetarea asupra conceptului de măr rău și a leadership-ului distribuit este relativ nouă și ar putea fi considerată mai riguros în raport cu profesia de informație și biblioteconomie. Ar trebui luate în considerare distincții suplimentare între tipurile de setări de informații, în special considerente pentru agențiile publice și ar beneficia de o mai bună integrare a literaturii administrației publice în domeniile de studiu bibliotecă și știința informației. Deși nu sunt furnizate aici, studiile de caz asupra modului în care ar putea fi aplicate aceste concepte ar putea ajuta la modelarea teoriei într-o aplicație practică pentru utilizarea de către practicianul științei informației.

CONCLUZIE

Cultura organizațională și dinamica grupului modelează lumea în care indivizii își desfășoară activitatea.

Ca organizații de informare în [21] secolul urmărește să recruteze, să dezvolte și să păstreze angajați, este important ca aceste organizații și oamenii pe care îi angajează să fie echipați cu cunoștințele, abilitățile și abilitățile necesare pentru a modela acest mediu de lucru pentru succes. Aceste cunoștințe, abilități și abilități pot începe cu ofertele necesare în programele de informare și biblioteconomie și ar trebui să se extindă în orientarea normativă a profesioniștilor din domeniul informației din cadrul organizațiilor înseși. Se propune aici ca această orientare normativă să adopte abordarea leadership-ului distribuit pentru a împuternici profesioniștii din domeniul informației să folosească o înțelegere a unor idei cum ar fi încorporarea postului, conceptul de măr rău și relațiile pozitive la locul de muncă pentru a influența cultura organizațională. Profesioniștii din domeniul informației care sunt împuterniciți cu aceste informații vor fi mai bine echipați pentru cariere de succes și pline de satisfacții în locuri de muncă sănătoase, care sunt pregătiți să ducă organizațiile informaționale mai departe în cel de-al 21 [-lea] secol.

REFERINȚE

Adyoyin, SO (2006, primăvară). Gestionarea culturii corporative a bibliotecii pentru eficiență organizațională, productivitate și servicii îmbunătățite. *Filosofia și practica bibliotecii, 8* (2), 1-14.

Asociația Americană de Biblioteci (ALA). (2008a). *Programe acreditate ALA.* Preluat la 9 decembrie 2008 de la http://www.ala.org/ala/education-careers/education/accreditedprograms/index.cfm

Asociația Americană de Biblioteci (ALA). (2008b). *Standarde pentru acreditarea programelor de master S în studii de bibliotecă și informație.* Preluat la 9 decembrie 2008 de la http://www.ala.org/ala/educationcareers/education/accreditedprograms/standards/standards_2008.pd f Anderson, E. (2006). *Creșterea angajaților grozavi: Transformarea oamenilor obișnuiți în interpreți extraordinari.* New York: Pinguin.

Blackwell, J. (2007, iulie). *Construirea - colaborării folosind un model de leadership distribuit în cadrul unei echipe de bibliotecă.* Preluat la 14 aprilie 2009 de la http://www.slanza.org.nz/Conference%202007/Janet%20Blackwell.ppt

Universitatea Clarion. (2009). *Biblioteconomie.* Preluat la 21 ianuarie 2009 de pe http://www.clarion.edu/libsci

Cooper, CL, Dewe, PJ și O'Driscoll, MP (2001). *Stresul organizațional: o revizuire și o critică a teoriei, cercetării și aplicațiilor.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Universitatea Dominicană, Școala Absolventă de Biblioteconomie și Știința Informației. (2009). *Descrieri de curs.* Preluat la 26 ianuarie 2009 de la http://www.dom.edu/academics/gslis/programs/course- descriptions.html.

Universitatea Drexel. (2009). *iSchool de la Universitatea Drexel.* Preluat la 3 ianuarie 2009 de la http://www.ischool.drexel.edu/Home/Academics/CourseDescriptions/Course?sorter=&courseID=7

Dutton, JE și Ragins, BR (2007). Mergând înainte: relații pozitive la locul de muncă ca frontieră de cercetare. În JE Dutton și BR Ragins (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* . Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Universitatea de Stat din Florida. (2009). *Colegiul de informare masterat și diplome de specialitate.* Preluat la 3 ianuarie 2009 de la

http://www.ci.fsu.edu/ Graduate/Graduate_Courses/Masters_and_Specialist/5400.asp

Kahn, WH (2007). Comentariu: Relații pozitive în grupuri și comunități. În JE Dutton și BR Ragins (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* . Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Lee, T., Holtom, BC și Mitchell, T R. (2006). Creșterea capitalului uman și social prin aplicarea teoriei angajării în muncă. *Dinamica organizațională, 35* (4), 316-331. doi:10.1016/j.org- dyn.2006.08.007

Macgowan, MJ (2008). Dinamica grupului. În T Mizrahi & LE Davis (Eds.), *The Encyclopedia of Social Work.* Londra: Asociația Națională a Asistenților Sociali și Oxford University Press, Inc. Preluat la 6 februarie 2009 de la http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY . html?subview=Main&entry=t203.e166

Moreland, RL și Levine, JM (2002, iulie). Socializare și încredere în grupurile de lucru. *Group Processes & Intergroup Relations, 5* (3), 185-201. doi:10.1177/1368430202005003001

Phelps, W., Mitchell, TR, & Byington, E. (2006). Cum, când și de ce merele urât strică barul : membrii grupului negativ și grupurile disfuncționale. *Research in Organizational Behavior*, *27,* 175-222. doi:10.1016/S0191-3085(06)27005-9

Schachter, D. (2005, iunie). Importanța înțelegerii culturii organizaționale. *Information Outlook*, *9(6),* 18-19.

Schein, E. (1992). *Cultura organizațională și leadership* (a II -a Ed.). San Francisco: Jossey-Bass. Universitatea de Stat din New York. Albany. (2009) *Departamentul de studii informaţionale: Descrierea cursurilor şi programele.* Recuperat la 9 decembrie 2008 de la http://www.albany.edu/cci/informationstudies/courses.shtml#614

Stuart, RD și Moran, BB (1987). *Managementul bibliotecii* (a 3 - a Ed). Littleton, CO: Biblioteci nelimitate.

Taylor, F. (1911, 1985). *Principiile managementului științific* . Easton, PA: Stup.

Tompkins, J. (2005). *Teoria organizațiilor și managementul public* . Belmont, CA: Thompson Wadsworth.

Universitatea din Iowa, Școala de Informare și Biblioteconomie. (2009). *Descrieri de curs* . Preluat la 14 aprilie 2009 de pe http://www.slis . uiowa.edu/drupal/?q=node/32

Universitatea din Michigan, Școala de Informații. (2009). *Catalog de cursuri* . Recuperat la 26 ianuarie 2009 de pe http://www.si.umich.edu/courses/

Weick, KE (1995). *Sensul în organizații* . Thousand Oaks, CA: Sage.

Universitatea West Chester. (2009). *Conducere distribuită.* Preluat la 7 februarie 2009 de la http://www.wcupa.edu/_Information/AFA/ VPADMFIN/DistLead.htm

Această lucrare a fost publicată anterior în Recruitment, Development, and Retention of Information Professionals: Trends in Human Resources and Knowledge Management, editată de Elisabeth Pankl, Danielle Theiss- și Mary C. Bushing, pp. 206-217, copyright 2010 by Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 74
„Nu avem cheia

toaletei executive”:
percepțiile și experiențele femeilor de promovare în mediul academic

Jessica Guth
Facultatea de Drept de la Universitatea Bradford, Marea Britanie

Fran Wright [1]
Facultatea de Drept de la Universitatea Bradford, Marea Britanie

ABSTRACT

Acest capitol prezintă un studiu pilot care analizează progresul femeilor academice la o universitate din Marea Britanie. Capitolul se concentrează pe procesul și criteriile de promovare ca o problemă importantă care reiese din cercetarea respectivă. Cercetările anterioare au arătat că femeile sunt mai puțin susceptibile de a pătrunde în rețelele instituționale care le permit să acceseze informații nu numai privind criteriile de promovare formale și obiective, ci și despre criteriile ascunse și despre modul în care este jucat „jocul academic”. Un rezultat al acestui fapt este că unele femei academice pot avea o viziune inexactă asupra criteriilor și proceselor de promovare. La universitatea studiată de autori, departamentul de Resurse Umane a căutat să facă procesul de promovare mai transparent și, cel puțin oficial, nu mai depinde doar de realizările cercetării. Cu toate acestea, aceste schimbări nu vor duce neapărat la o progresie mai ușoară pentru femeile academice. Studiul autorilor confirmă că există încă o nepotrivire între ceea ce cred femeile că sunt criteriile de promovare, care sunt criteriile formale și cum funcționează de fapt acele criterii. Încrederea pe informații incomplete sau inexacte despre criteriile de promovare, împreună cu alți factori, cum ar fi reticența femeilor de a se promova în mod activ și barierele tradiționale în calea promovării, cum ar fi responsabilitățile de îngrijire, le dezavantajează atunci când încearcă să progreseze în poziții mai înalte în cadrul universităților. Reforma procedurilor de promovare trebuie să privească dincolo de rescrierea criteriilor de fond pentru promovare și să urmărească îmbunătățirea înțelegerii a ceea ce este implicat.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch074

INTRODUCERE ȘI CONTEXT

Acest capitol se bazează pe concluziile unui studiu de cercetare la scară mică realizat în 2008. Studiul a luat în considerare progresul femeilor în învățământul superior și sa concentrat pe personalul academic de la Universitatea Bradford din Regatul Unit. Cercetarea a evidențiat legislația europeană și națională relevantă în acest domeniu înainte de a examina în detaliu propriile politici ale universității. Majoritatea studiului s-a concentrat apoi pe experiența trăită a cadrelor universitare de la Universitate, explorând probleme legate de promovare și progres, echilibrul vieții profesionale, mentorat și percepția politicilor, printre altele, prin muncă empitică aprofundată, compusă din interviuri semi-structurate cu cadre universitare de sex masculin și feminin angajați la Universitate (n=30). Pe lângă interviuri, s-au făcut și câteva analize de bază ale statisticilor furnizate de universitate. Deși studiul nu s-a concentrat în mod specific pe disciplinele SET (știință, inginerie și tehnologie), mulți dintre respondenții noștri se încadreau de fapt în această categorie. Am intervievat cadre universitare din departamentul de proiectare inginerească și tehnologie, precum și colegi din științele vieții, informatică, psihologie și școala de sănătate. Dintr-un total de 30 de respondenți, 17 erau de la discipline SET, în timp ce ceilalți proveneau de la discipline precum drept, management, științe sociale și limbi străine. Cu toate acestea, analiza datelor noastre nu a arătat diferențe în răspunsurile pe disciplină.

Acest capitol se concentrează pe una dintre temele cheie care reies din cercetare: procesul de promovare în Învățământul Superior. Accentul se pune pe promovarea în și între clasele Lector și Lector principal. Acest lucru se datorează, parțial, faptului că majoritatea respondenților noștri au vorbit despre acele promoții și, de asemenea, pentru că aceste decizii sunt luate intern, în timp ce evaluatorii din alte universități sunt implicați în promovările la cititor și profesor. Criteriile de promovare în învățământul superior ar trebui să fie transparente și clare pentru cei angajați în instituțiile relevante. Analiza rolurilor în învățământul superior (HERA) folosită pentru a defini rolurile în cadrul universităților din Marea Britanie ar trebui să permită „angajatorilor [] să se asigure că structurile lor de salarizare și de gradare sunt concepute pentru a recunoaște valoarea rolurilor și pentru a asigura o remunerație egală pentru o muncă de valoare egală” (Educational Competencies Consortium Ltd 2007 (ECC)). A fost efectuată o analiză națională a rolului, care a rezultat în dezvoltarea profilurilor naționale de rol în învățământul superior din Marea Britanie. Acestea pot fi mapate pe o singură coloană națională de plată pentru a asigura corectitudinea și egalitatea în întregul sector. Universitatea din Bradford a adoptat coloana vertebrală de plată unică și descriptorii de rol asociați. Cu toate acestea, această cercetare ridică îndoieli cu privire la transparența criteriilor și a profilurilor de rol și la măsura în care acestea sunt explicite personalului universitar și/sau aplicate în mod consecvent. În plus, după cum notează Deem și Morley (2006), „deși această metodologie poate oferi o remunerație egală pentru o muncă egală, [...] poate, de asemenea, să restrângă oportunitățile de promovare, deoarece acestea depind adesea de trecerea la un nou loc de muncă, mai degrabă decât de modernizarea unuia existent” (p190).

Trecerea la o singură coloană de plată ar putea explica, de asemenea, de ce nu am detectat diferențe disciplinare în datele noastre. Academicienii care lucrează în disciplinele SET sunt supuși exact acelorași criterii de promovare ca și cei care lucrează în științe sociale și umaniste și, ca atare, au opinii foarte asemănătoare asupra acelor criterii și procese. Cu toate acestea, lucrările empirice prezentate aici se concentrează pe acele interviuri realizate cu colegii din disciplinele SET.

Capitolul ia în considerare mai întâi - percepțiile cadrelor universitare cu privire la ceea

ce implică procesul de promovare și experiențele lor în planificarea și aplicarea pentru promovare. Se trece apoi la explicația propriei administrații universitare despre ceea ce presupune și ce presupune procesul de promovare. Acestea sunt discutate, împreună cu câteva criterii „ascunse” de promovare. Apoi luăm în considerare implicațiile unor diferențe semnificative pe care le-am găsit între înțelegerea de către participanți și manageri a procesului de promovare. Vom concluziona că nu este

clar dacă aceste diferențe își au rădăcinile într-un eșec de a educa în mod corespunzător cadrele academice cu privire la ceea ce trebuie să facă pentru a obține promovare sau dacă percepția despre femeile academice este corectă, dar nu reflectă corect în criteriile formale ale universității. Un alt factor este că acest studiu a fost realizat într-un moment în care universitatea tocmai implementase unele modificări majore în procedurile de promovare (inclusiv redenumirea acestuia ca reclasificare) și acest lucru ar putea avea impact asupra cunoștințelor participanților despre proces și criterii. Oricare dintre aceste explicații este corectă, descoperirile noastre sugerează că încercările de a reduce dezechilibrul dintre cadrele universitare de sex masculin și feminin la niveluri superioare din cadrul universității sunt puțin probabil să reușească.

METODE

Strategia de cercetare a acestui proiect a folosit o metodologie socio-juridică calitativă. A implicat analiza dreptului și politicii de la nivel instituțional la nivel european. Această analiză a fost apoi completată cu o muncă empirică aprofundată care cuprinde interviuri semi-structurate cu cadre universitare de sex masculin și feminin angajați la Universitate.

Tabelul 1. Respondenți după sex

	Bărbat	**Femeie**
Număr	5	25
La sută	16,7%	83,3%

Lucrarea empirică a căutat să obțină cunoștințe aprofundate și înțelegere a femeilor academice de la Universitatea din Bradford. Au fost realizate interviuri semi-structurate calitative cu personalul academic de sex masculin și feminin de la Universitatea Bradford la toate nivelurile unei cariere academice (n = 30). Interviurile au acoperit domenii precum

- Date de fundal
- Traiectoria carierei
- Motive pentru a alege să lucrezi în mediul academic
- Avantajele și dezavantajele vieții ca un academic
- Planuri de viitor
- Bariere percepute în calea progresului în carieră
- Opinii asupra criteriilor și proceselor de promovare
- Percepția publică asupra femeilor academice
- Cultura instituțională

Pentru a proteja confidențialitatea respondenților noștri, nu putem oferi un profil complet al eșantionului nostru. Cu toate acestea, detaliile din Tabelul 1 și Tabelul 2 pot fi de interes.

Nu am găsit diferențe izbitoare în funcție de vechime în răspunsurile date, iar diferențele de gen au fost, de asemenea, minime, respondenții de sex masculin și feminin identificând probleme similare în progresia femeilor.

Analiza datelor empirice a fost efectuată folosind pachetul software Nvivo7. Au fost înregistrate interviuri, care au avut loc în principal în birourile personalului și au durat de la 45 de minute la 2 ore, iar înregistrările au fost transcrise și introduse. Datele au fost împărțite (sau codificate) tematic pe măsură ce temele au apărut din datele interviului și apoi au fost analizate în conformitate cu acele teme.

Ca studiu calitativ, această lucrare nu a urmărit să facă afirmații reprezentative sau să prezinte statistici sau date semnificative statistic. Cifrele care evidențiază lipsa femeilor din mediul academic superior sunt bine repetate în altă parte. În schimb, acest studiu și-a propus să înțeleagă experiența cadrelor universitare de la Universitatea din Bradford și apoi să situeze această experiență în literatura mai largă. Acesta oferă un studiu de caz detaliat care evidențiază domenii pentru viitoare cercetări calitative și cantitative.

FEMEII ACADEMICE LA UNIVERSITATEA DIN BRADFORD

Legea privind egalitatea din 2006 impune tuturor autorităților publice din Anglia și Țara Galilor o obligație generală, atunci când își îndeplinesc funcțiile, de a elimina discriminarea și hărțuirea, care sunt ilegale în temeiul Legii privind egalitatea de remunerare din 1970 și Legea privind discriminarea sexuală din 1975; și să promoveze egalitatea de șanse între bărbați și femei. Universitatea pare, cel puțin pe hârtie, să ia în serios această datorie. „Confruntarea - inegalității: Sărbătorirea diversității” este una dintre liniile de curele ale Universității din Bradford. Politicile și schemele de egalitate ale universității reflectă un angajament formal de promovare a egalității. Politicile examinate ca parte a acestui studiu s-au dovedit a fi cuprinzătoare și bine gândite. Principala politică și schema de egalitate de gen este bine susținută de o serie de alte politici care se ocupă de probleme precum hărțuirea și hărțuirea, precum și concediul de maternitate, paternitate și adopție și munca flexibilă.

Cu toate acestea, acest lucru nu se traduce într-un număr egal de cadre universitare de sex masculin și feminin în poziții superioare sau chiar într-o percepție a egalității în cadrul instituției (Deem și Morley 2006). Poate deloc surprinzător, statisticile care ne-au fost furnizate de către Universitate arată că cele mai marcate diferențe de gen apar la nivel mai înalt. Din cei 444 de membri ai personalului academic sub gradul de profesor, 43% (189) sunt femei. La nivel profesoral, însă, 76% sunt bărbați. La nivel de Lector principal proporția bărbaților este de 65%, iar la Cititor 88%. Cu toate acestea, la nivel de lector, genurile sunt împărțite aproape egal, bărbații reprezentând 51% din total. Cifrele se potrivesc în linii mari cu cele ale altor studii (Forster 2000). Ackers și Oliver (2005) notează că „[o] relație inversă există între nivelul de ofeminizare și vechime în vârstă, deoarece femeile nu reușesc să progreseze în cariera științifică la o rată echivalentă cu semenii lor de sex masculin” (p3).

În ciuda proclamării lui Fisher de acum 17 ani

Table 2. Respondents by seniority

	Numbers			Percentage		
	Total	**Male**	**Female**	**Total**	**Male**	**Female**
Lecturer or below	16	1	15	53.3%	3.3%	50%
Senior Lecturer or equivalent	3		3	10%	0%	10%
Reader/Professor/Senior position	11	4	7	36.7%	13.3%	23.3%

că „[n]a organizație în zilele noastre nu își poate permite să irosească puterea valoroasă a creierului pur și simplu pentru că poartă o fustă (Fisher, 1992, p. 46), cifrele sugerează că femeile au mai puțin succes decât bărbații în obținerea promovării, mai întâi la nivel de profesor senior și apoi la nivelul de senior 2000; 2004). Universitatea ne-a furnizat cifrele pentru runda de promovare desfășurată în 2007. Mai mulți bărbați (87) au solicitat promovare decât femeile (59) și bărbații au avut mai multe șanse de a avea succes. 74% dintre bărbații care au aplicat au primit o promovare, în timp ce doar 66% dintre femei au avut succes.

Scopul principal al acestui studiu a fost, totuși, nu acela de a efectua o analiză statistică detaliată, ci mai degrabă de a obține o perspectivă asupra experienței personalului din instituție. Deși trebuie desigur recunoscut că există diferențe disciplinare chiar și în cadrul disciplinelor SET și că diferiți factori sunt susceptibili de a afecta diferit oamenii pe măsură ce progresează pe parcursul lor de viață și traiectoria carierei, au apărut o serie de teme comune.

Pentru a obține o imagine a atributelor și caracteristicilor pe care femeile academice le-au apreciat la colegii lor și a standardelor cu care se măsurau , am întrebat respondenții despre universitatea lor „ideală”. Este clar că nu a existat o imagine unică a unui universitar ideal și diferiți oameni și-au pus accentul pe abilități diferite. De asemenea, i-am întrebat pe respondenți despre propria lor decizie în ceea ce privește promovarea și despre experiențele lor de a aplica pentru promovare. Avem un sentiment puternic că academicienii din universitate s-au simțit descurajați de complexitatea procesului de promovare; deși informațiile sunt disponibile, respondenților noștri nu le-a fost ușor de înțeles și de navigat. Dificultățile au fost posibil sporite din cauza introducerii recente de noi sisteme și criterii de promovare. De asemenea, am găsit diferențe semnificative în percepția respondenților cu privire la criteriile de promovare - acestea au variat nu doar de la școală la școală, ci și în cadrul școlilor și departamentelor. Am detectat o nepotrivire aparentă între ceea ce oamenii credeau că sunt criteriile, care sunt criteriile de fapt și modul în care criteriile au funcționat apoi pe teren.

Următoarele secțiuni din acest capitol vor explica mai detaliat ce au spus academicienii despre promovare în interviurile lor. Am tratat separat cu opinii despre ceea ce este necesar pentru a fi promovat și cu ceea ce s-a întâmplat atunci când respondenții noștri au încercat efectiv să fie promovați.

CE NE-au spus femeile despre criteriile de promovare

Cercetătorii au descoperit că lipsa de informații despre procedurile și criteriile de promovare nu se limitează la noii cadre universitare (Metcalf et al 2005). Studiul nostru a găsit, de asemenea, confuzie cu privire la criteriile de promovare. Această confuzie nu s-a limitat la cadrele academice juniori, ci poate fi găsită în spectrul de vechime. Mulți respondenți și-au exprimat îngrijorarea cu privire la ceea ce se aștepta exact de la ei. Respondenta noastră, Andrea, a comentat, de exemplu, *„Nu, nu [știu de ce am nevoie pentru a deveni lector superior], știu că S unde vreau să fiu, dar nu știu ce trebuie să fac pentru a fi acolo...”'.*

Mulți intervievați au simțit că există o - nepotrivire între munca pe care universitatea se aștepta ca ei să o desfășoare și munca pentru care au fost de fapt recompensați în ceea ce privește promovarea și progresul. Așadar, în timp ce universitatea se concentra pe predare, extinderea participării și implicarea studenților și aceste activități au ocupat în general o cantitate substanțială de timp academicilor, structura de recompense și promovări s-a considerat a fi concentrată în principal pe activitatea de cercetare. Accentul pe cercetare în sine a fost văzut în studiile anterioare ca dezavantajarea

femeilor (Forster 2000), dar majoritatea cadrelor universitare încă consideră rezultatele cercetării drept cele mai importante criterii de promovare. Citatele de mai jos ilustrează acest aspect.

Cercetător: Ce crezi că în disciplina ta - promovează oamenii, care este lucrul cheie care trebuie să fie în CV?

Intervievat: Fără îndoială, lucrări în reviste revizuite de colegi, excelente, bine citite. [Michelle, lector, femeie]

Ce recompensează instituția? Acesta recompensează cercetătorii care pot aduce burse mari de cercetare. Nu îi recompensează în mod special pe profesori pentru o predare bună [...] pentru că, dacă doriți o promovare la lector superior, trebuie să aveți un istoric de cercetare [Shannon, Lector, Femeie]

Dezbaterea despre progresul în mediul academic este în curs, în special în contextul recunoașterii și recompensării predării și învățării (Parker 2008, Young 2006, Collins și Palmer 2007 Gibbs și Habershaw 2002). Această dezbatere nu a fost pierdută pentru respondenții noștri și unii au menționat că criteriile de promovare încep să se schimbe sau că accentul sau ponderea acestora se schimbă; unii s-au gândit la predare, alții la abilitățile manageriale și alții la o abordare mai rotunjită:

Deci, la nivel profesoral, nu mă îndoiesc că trebuie să trecem de la un accent pe cercetare. Acum am schimbat [...] unele dintre criterii, le-am schimbat așa că este mai mult despre excelența în predare, este vorba despre transferul de cunoștințe, KT, consultanță, este mai larg [Daniel, Senior, Masculin]

Cu toate acestea, chiar dacă o schimbare a accentului și disponibilitatea diferitelor căi de carieră prin mediul academic a fost recunoscută la un nivel foarte superior și binevenită la nivelurile inferioare de vechime, se pare că puțini au crezut că această schimbare a accentului a fost de fapt tradusă în practică. Au apărut trei probleme cruciale. În primul rând, managerii, cel mai adesea cadre universitare înșiși, nu au neapărat informații actualizate și de încredere despre cum să aplice criteriile de promovare în situații individuale și, prin urmare, nu sunt în măsură să ofere sfaturi clare și constructive. În al doilea rând, cadrele universitare care nu sunt siguri de exact care sunt criteriile și nu pot obține îndrumări clare din partea managerilor lor, nu pot lucra strategic pentru atingerea acelor criterii sau pot crede că nu îndeplinesc criteriile atunci când de fapt o fac. În al treilea rând, pe lângă criteriile stabilite în HERA sau cele identificate la nivel de departament sau școală, există și alte criterii ascunse care funcționează în paralel cu criteriile formale, dar care sunt mult mai puțin transparente. Aceste probleme sunt explorate mai jos, dar citatul de mai jos evidențiază problema cu care se confruntă femeile academice:

Există un mesaj repetat fenomenal de la femei despre cum au mers pentru promovare și au cele mai multe cercetări și știi, orice altceva îl depășesc pe tipul X și tipul X a primit postul și au cerut feedback și niciunul dintre ei nu a primit feedback. Așa că cred că criteriile ar putea fi diferite sau experiența criteriilor ar putea fi diferită între bărbați și femei [Nicole, Junior, Femeie].

Ce ne-au spus femeile despre experiențele lor de pregătire și aplicare pentru promovare

Cercetător: Cum ați găsit criteriile?

Cred că încă e scris în gobbledegook, sunt un vorbitor simplu. Mi se pare foarte interesant că, pe de o parte, instituția spune că vrea ca oamenii să aplice pentru o promovare, ei anunță că acest

lucru se va întâmpla. Sesiunea de informare condusă de instituție a avut loc cu o săptămână înainte de depunere . Deci acele 2 lucruri nu merg mână în mână. Așa că spun un lucru, când de fapt înseamnă ceva total diferit. Și asta e impresia mea. Dacă într-adevăr vrei să-i sprijini pe oameni să facă ceva, nu le dai informațiile cu o săptămână înainte, trebuie să ajungă cantitatea de dovezi pe care le doresc, chiar și până când trebuie să-ți scrii lista de publicații. Folosim aici referința la Harvard, aceasta nu este referința la Harvard, așa că a trebuit să le refac pe toate. [Shannon, lector, femeie]

Site-ul web de personal al Universității din Bradford dedică o cantitate destul de importantă de spațiu web problemelor legate de promoții. Personalul poate accesa informații detaliate despre structura de salarizare și gradare, descriptori de rol și procesul de promovare și calendar. Cu toate acestea, respondenții noștri nu au simțit neapărat că sunt bine informați despre proces și criteriile aplicabile și nici nu s-au simțit încrezători în a-l parcurge. Exista o percepție comună că procesul de promovare a consumat timp și a implicat documente complexe. Unii dintre respondenții noștri s-au simțit de fapt în imposibilitatea de a pierde timpul de la „lucrarea de zi” pentru a finaliza documentele necesare, iar cei care au făcut-o au considerat adesea procesul stresant. Comentariile lui Sarah încapsulează feedback-ul pe care l-am primit cu privire la proces: „ *A fost o muncă grea, birocratică, o mulțime de bifături”.* [Sarah, lector, femeie]

Michelle atinge o altă problemă pe care mulți respondenți au ridicat-o:

Nu vreau să vreau să fiu dat înapoi; Nu vreau să aloc mult timp în ceva despre care pot să văd că va fi respins pentru că știu că nu am primit publicații de calitate recent [Michelle, Lector, Femeie]

Ea a subliniat că nu a vrut doar „să încerce” să meargă la promovare, ci mai degrabă a vrut să fie sigură că îndeplinește criteriile și că va avea succes atunci când va aplica. Ea nu a vrut să treacă prin respingere sau bătută înapoi. Apar două puncte înrudite. În opinia unor respondenți, a existat o dimensiune de gen a reticenței de a depune o cerere speculativă și că bărbații erau mai puțin preocupați de respingere și mai confortabil cu auto-promovarea (Bagilhole și Goode 2001). „ *Cred că femeile sunt mai puțin dispuse să se prezinte, poate pentru că le este frică să nu fie rănite, știi”* [Stephanie, Lector, Femeie].

În plus, cei care cunoșteau criteriile de promovare, în cea mai mare parte, au simțit că este dificil să-i relaționeze cu munca pe care o făceau sau au fost frustrați de documentele de aplicare, deoarece nu le-a permis să prezinte cu exactitate ceea ce considerau că este important. Criteriile, au spus respondenții noștri, se bazează pe proces și formă și reprezintă *„un mod foarte tradițional de a le privi”.* [Elizabeth, lector principal, femeie]. Formularul de cerere folosit a aplicat o viziune restrictivă a criteriilor de promovare și, prin urmare, nu le-a permis solicitanților să prezinte *„o descriere suficient de completă sau suficient de rotundă a [eșilor] și a tuturor lucrurilor pe care le făceau ”.* [Sarah, lector, femeie]

PROMOȚIILE FORMALE/ CRITERII DE REGRADARE ALE UNIVERSITĂȚII

Universitatea are două proceduri distincte pentru promovare, una care se aplică promovărilor în cadrul și între rolurile de Lector și Lector principal și una se aplică promovărilor la Cititor și Profesor. Accentul acestei secțiuni este pus pe primul.

Universitatea din Bradford și-a schimbat recent procedurile de promovare. Tot personalul a fost plasat pe o singură coloană de plată, peste 260 de roluri la universitate au fost evaluate și au fost introduși noi descriptori de rol. Aceasta face parte

dintr-o inițiativă națională de modernizare a salariilor. Noul sistem a fost utilizat pentru prima dată în 2007. Majoritatea respondenților intervievați pentru această cercetare nu au aplicat încă pentru promovare în noul sistem, dar unii au făcut-o și alții au comentat mai general. Având în vedere că una dintre temele pe care le-am detectat în interviurile noastre a fost lipsa de cunoaștere a procedurilor de promovare, faptul că mulți respondenți nu au comentat noul proces a fost instructiv în sine.

Noua procedură este inițiată atunci când profesorul și managerul lor convin, la o întâlnire anuală de evaluare a performanței, că „rolul” academicului a suferit o dezvoltare semnificativă, adică profesorul și-a asumat responsabilități suplimentare sau și-a dezvoltat noi competențe. (Reevaluarea nu se referă la *potențialul* de a performa la un nivel superior: cu excepția cazului în care acel nivel superior a fost deja atins, poziția nu poate fi reclasificată.) Apoi, profesorul academic și managerul convin o nouă descriere a postului pentru rol. Dacă managerul consideră că rolul s-a dezvoltat la nivelul unei clase superioare, așa cum este definit de descriptorul rolului HERA, noua fișă a postului este transmisă decanului/șefului unității de planificare pentru aprobare, iar managerul depune o cerere la comitetul de promovare anuală a școlii/unității de planificare.

După cum se vede, managerul de linie al universitarului are un rol central în procesul de promovare sau de referință. Aceasta este persoana care efectuează anual Evaluări ale Performanței, la care sunt stabilite ținte pentru dezvoltarea ulterioară. Managerul de linie este adesea și persoana care alocă responsabilitățile administrative. Acest lucru este important deoarece nu toate criteriile de reclasificare pot fi satisfăcute pur și simplu făcându-și bine rolul existent. Dacă rolul de descriptor pentru o notă superioară necesită dovada îndeplinirii cu succes a unei anumite sarcini, atunci profesorul are nevoie de oportunitatea de a-și asuma acea sarcină. Cu toate acestea, în stabilirea obiectivelor sau în planificarea dezvoltării viitoare a unui individ, managerul nu este preocupat doar de dezvoltarea personală și de carieră a universitarului: conform documentului „Exercițiul de promovare 2008”,

Este sarcina conducerii de a determina modul în care rolurile vor fi dezvoltate în contextul cerințelor strategice și operaționale din cadrul școlilor/unităților de planificare și în cadrul instituției. Dezvoltarea potențială a oricărui rol, împreună cu orice plan de dezvoltare asociat, ar trebui, prin urmare, să fie discutată în acest context în timpul evaluării performanței (sublinierea Universității din Bradford 2008p1).

Deși în mod oficial nu există o „raționare” a reclasării, nevoile operaționale ale unei anumite școli sau unități de planificare sunt probabil să aibă acest rezultat. Dacă nu este nevoie de mai mult personal pentru a îndeplini sarcinile de nivel superior necesare pentru gradul superior, atunci un membru al personalului nu va primi oportunitatea de a lucra la acel grad superior și, prin urmare, nu va fi reclasat.

Sprijinul managerului este, de asemenea, necesar pentru ca orice cerere să ajungă la comisia de promovare a Școlii: „Toate dovezile depuse în sprijinul unui caz trebuie verificate de către managerul de linie corespunzător. Niciun caz de promovare nu va fi luat în considerare decât dacă dovezile justificative prezentate nu au fost verificate” (University of Bradford 2008 p2). În cazul în care comitetul școlar aprobă cererea, aceasta este înaintată de către școală comitetului universitar . Auto-depunerea la comitetul Școlii/Unității de planificare nu este posibilă, dar auto-depunerea la comitetul Universității este permisă în cazul în care comitetul Școlii/Unității de planificare nu aprobă cererea. Decizia finală privind promovarea este luată de comitetul Universității. Managerul este, prin urmare, un gardian al oportunităților de dezvoltare și promovare.

Descoperirile noastre sunt ecou cu cele ale lui Deem și Morley (2006), unul dintre ai căror respondenți articulează bine ceea ce mulți respondenți ne-au spus:

Experiența mea de a trece prin procesul de promovare... a eliminat o mulțime de probleme legate de gen... dacă voiai să fii promovat... aveai nevoie de... roluri de profil managerial care erau semnificative... șeful de departament a decis cine va primi acele roluri... și asta... a funcționat ca o modalitate de a împiedica promovarea neoficială a femeilor (universitar feminin, Cityscape) (pag. 191).

Respondenții noștri au considerat publicarea cercetării ca fiind esențială pentru promovare, dar nu este clar că criteriile formale din descriptorii de rol conferă cercetării acest rol central. Există diferiți descriptori de rol HERA care sunt menționați să surprindă diferite căi de carieră academică - adică axate pe cercetare, axate pe administrație și polivalente. Cu toate acestea, toți descriptorii de rol sunt redactați într-un mod foarte general și nu sunt specifici disciplinei, cu atât mai puțin specifici lectorului. Rezultatul este un limbaj care pare tensionat ca descriere a ceea ce face de fapt un lector sau un lector superior. Unul dintre elementele din descriptorul rolului HERA pentru cadrele academice de clasa a 9-a (conferențiar) și clasa a 10-a (lectori seniori) este „prestarea de servicii”. La clasa a 9-a, „principalul obiectiv al rolului este să răspundă nevoilor celorlalți și să ofere un serviciu agreat”, profesorul „uneori explorează nevoile studenților și ale altora și adaptează serviciile pentru a le satisface”. La clasa a 10-a, accentul se schimbă în „a fi proactiv în dezvoltarea serviciului prin abordarea clienților, explorarea nevoilor, - dezvoltarea de noi servicii”, iar profesorul „va avea responsabilitatea și poate fi rolul principal, pentru a contribui la stabilirea standardelor sau la determinarea calității serviciului care urmează să fie furnizat”. Există referiri la cercetare, dar nu există nicio referire la *publicarea* cercetării. Cel mai aproape că descrierea clasei a 9-a se apropie de cerința percepută extrem de importantă a publicării, este aceea că „Deținătorii de rol vor desfășura cercetări individuale și/sau colaborative sau proiecte academice și vor aplica cunoștințele din proiecte în activități de predare/externe”. Dacă se concentrează pe cercetare, ei vor fi, de asemenea, „investigator principal sau colaborează la proiecte de cercetare și vor contribui la dezvoltarea strategiilor de cercetare”. Acest limbaj este departe de descrierile a ceea ce se cere pe care le-am auzit de la respondenții noștri.

Acest lucru sugerează fie că respondenții au fost depășiți în percepția lor asupra a ceea ce presupune promovarea, fie că criteriile „oficiale” nu au spus toată povestea și că, în realitate, cercetarea a rămas principala cale de avansare, indiferent de ceea ce a afirmat documentația. În ambele cazuri, se pune îndoială asupra transparenței procesului de promovare.

CRITERII ASCUNSE ȘI ALTE BARIERE ÎN PROMOVARE

Pe lângă criteriile formale, există și criterii informale sau ascunse care par să influențeze recompensele și promovările în cadrul universității. Aceste criterii sunt subtile și se referă la probleme legate de sarcinile de lucru așteptate, valoarea atribuită anumitor abordări ale muncii și importanța creării de rețele. Vom lua în considerare aceste probleme pe rând.

Timpul de lucru și echilibrul vieții profesionale

Cultura orelor lungi este o problemă de sănătate și siguranță și nu este în concordanță cu echilibrul vieții profesionale. De asemenea, poate avea un impact asupra progresiei: dacă convențiile cu privire la cantitatea de muncă necesară pentru a avansa în cadrul universității presupun că vor fi

lucrate ore lungi, angajații care nu doresc sau nu pot să lucreze ore lungi pot fi mai puțin probabil să-și progreseze în cariera.

Volumul de muncă și dificultățile de a realiza un echilibru satisfăcător al vieții profesionale i-au preocupat pe respondenții noștri, cei mai mulți dintre aceștia au considerat că este imposibil să desfășoare un loc de muncă academic într-o săptămână de lucru standard de aproximativ 40 de ore.

Nu sunt sigur că este posibil, nu dacă vrei o cercetare bună și o predare bună. Cei trebuie să dea dacă rămâi la 40 de ore pe săptămână [Andrea, Lector, Femeie]

Studiile care se ocupă de disciplinele SET au observat de multă vreme numărul mare de ore lucrate de oamenii de știință (Ackers 2003, Ackers și Oliver 2005) și o cultură a orelor lungi a fost, de asemenea, predominantă în cadrul instituției studiate. Acest lucru a fost simțit cel mai mult de respondenții cu responsabilități de îngrijire. Respondenții care au reușit să lucreze o săptămână de lucru „standard” au fost puțini. Mai mult decât atât, mulți nu au reușit să-și ia toate vacanțele anuale sau sărbătorile legale la care aveau dreptul. Un număr s-a referit la venirea la muncă atunci când este bolnav, pentru a ține pasul cu volumul de muncă. Aceste constatări sunt în concordanță cu cele ale altor studii. Ackers și Oliver (2005) subliniază în mod succint punctul de vedere : „Oamenii de știință cu copii și mame, în special, sunt mai puțin capabili să angajeze acest tip de ore și să atingă un nivel echivalent de productivitate ” (p3). Responsabilitățile de îngrijire, fie în relație cu copiii, partenerii sau alți membri ai familiei, au în mod clar un impact asupra modului în care cadrele universitare își pot gestiona munca și viața de familie și, așa cum subliniază Forster (2000), „[l]a sosirea copiilor mici coincide adesea cu vârsta la care [oamenii de știință] sunt încă așteptați să aibă un impact în domeniile alese prin cercetări de înaltă calitate și prin publicații de înaltă calitate” (p319). Interviurile lor au confirmat, de asemenea, „[l]a persistența diferențelor de gen în proporția de timp petrecută pe forme de muncă neremunerată/de familie în casă limitează capacitatea oamenilor de știință cu familii, și în special a femeilor, de a dedica o cantitate similară de timp cercetării lor” (Ackers și Oliver 2005 p3). În timp ce lucrurile sunt în mod clar mai bune decât au fost în trecut și responsabilitățile de îngrijire sunt recunoscute mai mult, se pare că există o cale de parcurs înainte ca instituțiile academice să poată fi considerate un loc de muncă prietenos cu familia.

Abordări de gen ale muncii

După cum au observat diverși teoreticieni, există o cultură masculinistă nor mativă în mediul academic care poate dezavantaja femeile (Wolffensberger, 1993). Forster (2000) vorbește despre o „ viziune masculină profund înrădăcinată asupra performanței” (p316), iar Bagilhole (1993) observă că „Universitațile sunt exemple principale de instituții „homo-sociale” ale lui Lipman-Blumen (1976) , fiind înființate și conduse de bărbați. 447). Prin urmare, ne-au -interesat comentariile despre o abordare bazată pe gen a planificării carierei

Mulți respondenți au fost de acord că a fost o generalizare prea mare să spunem că bărbații priveau munca și progresul într-un anumit mod, în timp ce femeile o vedeau într-un altul. În același timp, mulți au identificat o dimensiune de gen în modul în care academicienii își abordează cariera:

Vreau să spun că nu vreau să fac afirmații universalizatoare despre nimic din ceea ce știi, dar cred că bărbații tind să fie mai concentrați pe carieră și trebuie să se gândească la următorii 2 sau 3 pași înainte, și nu spun că nicio femeie nu face asta, dar cred că femeile au tendința de a fi mai investite în meseria pe care o fac în acest moment și au poate mai mult simțul

responsabilității. Știu că am un mare simț al responsabilității față de studenți. [Karen, lector, femeie]

Unii respondenți au comentat că bărbații au fost în general mai buni în a-și proteja timpul de cercetare și au fost mai puțin probabil să petreacă cantități semnificative de timp dedicate îngrijirii pastorale și „laturii de îngrijire” a predării și învățării (Martinez Aleman 2008). Citatul de mai jos oferă o indicație asupra valorii atribuite acestor tipuri de roluri de către instituție.

Femeile sunt mult mai deschise să facă acel rol pastoral, firesc, decât bărbații, sunt percepute ca simpatice etc. și iarăși încărcarea acolo nu este avantajoasă... [Julie, Senior, Female]

Având în vedere că respondenții au considerat, de asemenea, că cercetarea este cheia promovării, este probabil să considere aceasta ca o abordare a muncii care i-a ajutat pe bărbați să obțină promovare și a împiedicat eforturile femeilor.

Când puneam întrebările despre abordările de gen ale muncii și promovărilor, am fost foarte conștienți de faptul că îi invitam pe respondenți să generalizeze și să scoată stereotipuri și am fost surprinși să constatăm că, în multe cazuri, aceste stereotipuri păreau încă să se traducă în practică. În general, respondenții au fost de acord că au existat caracteristici masculine și feminine și că toți le aveam pe ambele într-o măsură mai mare sau mai mică.

Încă cred că poate există un stil masculin și un stil feminin și nu contează dacă ești bărbat sau femeie, este dacă adopti acele lucruri și probabil că există o scară variabilă [Crystal, Senior, Female]

Problema caracteristicilor masculine și feminine și a abordărilor în muncă a condus adesea la o discuție despre stilurile de management și valoarea de a avea mai multe femei la nivel superior. Acest lucru este relevant pentru problema promovării în diferite moduri: oferă o indicație despre dacă femeile academice au fost motivate să progreseze în funcții de conducere, care a fost acea motivație și ce au considerat că a ajutat alte femei să obțină promovare. Respondenții noștri au fost copleșitor de părere că doar a avea mai multe femei în poziții mai înalte nu a fost răspunsul; cheia era să ai acolo femeile potrivite. A existat sentimentul că acele femei care au ajuns la nivelul de vârf trebuiau să acționeze în ceea ce era considerat un mod „bărbat” pentru a ajunge acolo.

Cred că pentru a merge mai departe trebuie să-ți asumi acel rol patriarhal. Majoritatea conducerii superioare sunt încă bărbați, ceea ce are un impact asupra cine este angajat.[...]. Cred că trebuie să dovedești mai mult decât bărbatul tău egal. Trebuie să fii mai bun în a fi bărbat decât ei. [Elizabeth, lector principal, femeie]

Răspunsurile pe care le-am primit ca răspuns la acest set de întrebări au fost interesante din mai multe motive. Ele evidențiază importanța diferitelor abordări ale muncii și operarea stereotipurilor sau percepțiilor asupra aptitudinilor și abordărilor care pot determina ce roluri sunt alocate anumitor membri ai personalului. Aceste roluri, la rândul lor, pot avea un impact asupra progresiei. Interviurile au evidențiat, de asemenea, că există abordări diferite ale muncii și că acestea pot fi într-o anumită măsură de gen. Valoarea atribuită apoi acestor abordări este cea care are un impact asupra progresiei (MartinezAleman 2008; Lapointe Terosky et al 2008). Rolurilor percepute ca „feminine”, cum ar fi îngrijirea pastorală, îndrumarea personală, reprezentarea în comitetele de egalitate sau încărcăturile grele de predare din primul an au fost atribuite mai puțin în scopuri de promovare decât rolurile percepute ca „bărbați”, cum ar fi apartenența la comitetele de cercetare,

legăturile cu organizații/industrie din exterior sau roluri de predare postuniversitară. Se pare că, cu cât rolul este mai prestigios, cu atât este mai probabil să fie văzut ca și astfel ocupat de un bărbat. Sau dimpotrivă, dacă un rol este văzut ca feminin și ocupat în mare parte de femei, acesta va lipsi de recunoaștere și prestigiu. Acest lucru este în mod clar problematic dacă promovarea se bazează cu adevărat aproape în întregime pe cercetare, dar este totuși problematic dacă se crede în mod greșit că o face. Femeile academice care cred că implicarea lor în predare și îngrijire pastorală este irelevantă pentru promovare nu pot aplica pentru promovare. Managerii de linie care împărtășesc opinia conform căreia predarea și îngrijirea pastorală sunt lipsite de importanță s-ar putea să nu susțină cererile de promovare ale femeilor care își petrec mult timp predării și îngrijirii pastorale. Membrii comitetelor de promovare care examinează cererile de reclasificare pot fi mai puțin dispuși să accepte performanța puternică a unui rol administrativ pastoral sau de predare ca dovadă a competențelor necesare. Amploarea stereotipurilor de gen are, prin urmare, potențialul de a influența funcționarea criteriilor de promovare destul de independent de conținutul acelor criterii în sine.

The Old Boys Networks: în viață și bine?

Importanța rețelelor ca factor de progres în carieră nu poate fi cu adevărat exagerată. Pare crucială din două motive. În primul rând, crearea de rețele crește profilul și vizibilitatea cadrelor academice în cauză atât în cadrul instituției, cât și în afara acesteia; „Moneda principală... .este reputația” (Becher 1990 p. 52). Academicienii care sunt bine conectați în cadrul instituției lor se pot baza pe sprijinul colegilor, iar cei cu rețele din afara instituției „arata bine” pentru universitate. Criteriile formale de promovare ale universității includ criterii care privesc spre exterior - de exemplu, crearea de rețele este menționată atât în descriptorii rolului academic de clasa a 9-a, cât și a 10-a - iar respondenții noștri au arătat o oarecare conștientizare a importanței acestui lucru. Rebecca face punctul de mai jos în legătură cu promovarea la nivel profesoral, dar au fost exprimate opinii similare în legătură cu trecerea de la lector la lector superior

De fapt, cred că lucrul care îți face bine pentru a fi promovat este să fii o față cunoscută și să stai în comitete, să faci rețea. Bineînțeles că trebuie să aveți suficiente cercetări pentru a fi văzute ca valide, dar de fapt cred că networking-ul, [...] probabil contează mai mult decât cariera de cercetare, până la nivelul catedră. [Rebecca, senior, femeie]

În al doilea rând, există unele dovezi care sugerează că multe posturi sunt atribuite pe baza rețelelor informale chiar și în cazul în care departamentele trec prin procesul aparent obiectiv de publicitate și interviu pentru un post (Gardiner et al 2007). Bagilhole și Goode (2001) susțin că bărbații și femeile rareori relaționează unul cu celălalt ca fiind egali în circumstanțe profesionale și fără acces la rețele și mentori seniori, femeile academice au șanse mici de a progresa în același mod în care o fac bărbații. Rețelele oferă acces la informații despre rundele de promovare, pozițiile disponibile și, mai ales, la modul în care este jucat jocul academic . Este obișnuit ca cadrele universitare să folosească ofertele de locuri de muncă din alte universități pentru a accelera aplicațiile de promovare internă (raport de reținere) și astfel dezvoltarea de rețele în afara propriei instituții a unui universitar ar putea fi relevantă pentru promovare, chiar dacă nu există criterii formale legate de reputația națională sau internațională. A vorbi cu „oamenii potriviți” la momentul potrivit poate crește semnificativ șansele unei aplicații de promovare de succes.

Încă atât de des se rezumă la un fel de rețea de băieți bătrâni și un fel de strângeri de mână dubioase sub ușile toaletei și alte chestii. ... sunt

clicuri în loc și dacă ești înăuntru, atunci ești bine, dar dacă ești afară, atunci nu ești [David, Senior, Masculin]

Această cultură a clicurilor sau a rețelelor este văzută că dezavantajează femeile care au mai puține șanse de a avea acces la aceste rețele. Ackers și Oliver (2005) sugerează că „În măsura în care rețelele joacă un rol important în progresul carierei în știință, accesul diferențial la și capacitatea de a genera astfel de rețele este un factor care modelează progresul carierei a oamenilor de știință cu responsabilități familiale/personale în special” (8). Handley (1994) a susținut că femeile se găsesc adesea la periferie în organizații, inclusiv universități și continuă „[d]in această situație, nu este surprinzător faptul că femeile sunt adesea excluse din rețeaua informală și, prin urmare, este posibil să nu aibă acces imediat la informații relevante sau la rețeaua de luare a deciziilor din cadrul organizației” (p12). Ea mai notează că „Femeia care nu face parte din rețeaua informală nu primește informații vitale pentru înțelegerea vieții organizaționale” (p12). Potrivit Thanacoody și colab. (2006), „White (2003) susține că universitățile australiene continuă să fie „cluburi de băieți” și că abilitățile necesare pentru o carieră academică de succes fac parte dintr-un proces de socializare la care participă unii bărbați și, practic, nicio femeie” (P539). Din cercetările noastre, precum și din alte studii (Bagilhole și Goode 2001) se pare că acesta nu este un fenomen specific universităților australiene.

Respondentul nostru Jamie rezumă această idee succint în citatul de mai jos din care a fost preluat titlul acestui capitol:

Nu avem cheia toaletei executive, ceea ce este critic [Jamie, Lector principal, Femeie]

Importanța rețelelor constă nu numai în vizibilitatea pe care o oferă celor din interiorul lor sau în ideea destul de sinistră a strângerilor de mână și a tranzacțiilor suspecte făcute în „toalele executive”, ci și în sprijinul și conducerea pe care le pot oferi. Mulți dintre respondenții noștri au vorbit despre importanța de a avea sprijin, leadership puternic și pozitiv, mentoring, modele de urmat și managementul personalului. Una dintre problemele percepute cu criteriile și procesul de promovare a fost lipsa de transparență, așa cum s-a discutat mai sus și a existat sentimentul că unele dintre acestea ar putea fi depășite dacă academicul este bine gestionat și susținut. Dacă solicitantul nu poate afla singur ce este necesar, un mentor bun ar trebui să asiste și să îndrume. Rețelele sunt atunci cheia progresului nu numai pentru că pare să existe un criteriu de promovare ascuns de „a fi bine conectat”, ci și pentru că rețelele permit profesorilor să acceseze informații despre proceduri, procese și așteptări care nu sunt surprinse în nicio politică sau document formal. Le permite să-și formeze o percepție mai precisă a ceea ce se așteaptă să câștige promovare, indiferent de ceea ce spun criteriile formale. Femeile de la toate nivelurile nu fac parte în mod natural din aceste rețele, întărind ceea ce Lapointe Terosky și colegii (2008) numesc „camera de plexiglas”, făcându-le greu să pătrundă în funcții de conducere dominate de bărbați și forțându-le să învețe singure „jocul academic”.

Deși rețelele pot oferi unele dintre aceste funcții, nu există nicio garanție că o vor face sau că cei excluși din ele vor avea acces la alternative. Pentru a umple acest „gol”, multe universități au introdus o schemă de mentorat mai formalizată (Gardiner et al 2007). Mentoringul a fost văzut ca având potențialul de a juca un rol important în a ajuta personalul să-și profite la maximum de cariera la toate nivelurile (Gardiner și colab. 2007; Thanacoody și colab. 2006, Joiner și colab. 2004, Heward și colab. 1997). Thanacoody și colab. (2006) în studiul lor asupra contextelor australiene și maurițiane sugerează că „mentorii bărbați seniori acționează ca paznici în ambele

contexte culturale, oferind femeilor universitare acces la resurse și rețele care le permit să urce în ierarhia universitară” (p550).

Universitatea din Bradford operează un - sistem de mentorat și i-am întrebat pe respondenți atât despre experiența lor cu acesta, cât și despre un mentorat mai informal pe care l-au primit. După cum respondentul nostru Karen, precum și o varietate de cercetători (Gardiner et al 2007; Thanacoody et al 2006, Joiner et al 2004, Heward et al 1997) au remarcat: *„Dacă universitatea dorește serios să abordeze problema [a egalității de gen], atunci procesul de mentorat* [Karen și alții] este esențial.” (2007) notează că sprijinul emoțional și personal este important, dar „nu sunt suficiente în ceea ce privește o investiție mare în timp și bani într-o schemă de mentorat bine gestionată. Ca atare, trebuie stabilite și rezultate pozitive în carieră” (P429) Majoritatea respondenților au simțit că au fost bine sprijiniți emoțional, dar alte tipuri de sprijin nu au fost atât de disponibile. Sylvia subliniază problema, spunând „Oh, *mentorul meu a fost drăguț, dar mentorul meu nu avea abilitățile potrivite și nu avea expertiza pentru a mă sprijini* [Sylvia, Lector, Femeie]

Rolul de mentorat ar putea fi mult mai bine folosit de femei, iar respondenta noastră Rachel s-a gândit de ce nu există aceeași rețea de mentorat în rândul femeilor cum pare să existe în rândul bărbaților. Cu alte cuvinte, dacă există o „toaletă executivă” pentru bărbați, de ce nu există un echivalent pentru femei?

Cred că adesea ajungând în vârf într-o poziție dominată istoric de bărbați, femeile trebuie să treacă prin lucruri care le schimbă pentru a se potrivi și a fi promovate și a ajunge acolo și, în momentul în care ajung acolo și au acea autonomie sau o posibilitate, s-au schimbat, s-au negat . Ai ținut ascunse toate lucrurile din tine care ar putea ajuta alte femei să ajungă acolo, pentru a ajunge tu acolo și până când ajungi acolo ești atât de schimbat și aceste lucruri sunt atât de ascunse, încât nu te gândești să faci vreo întoarcere pentru a face un pic mai potrivit ca femeile să vină după tine, ceea ce nu este ceea ce fac bărbații. Bărbații fac chestia cu școala veche, de aceea ceilalți bărbați urcă, dar când femeile ajung acolo, nu o fac, așa că nu pentru că tocmai asta nu le place la bărbați, nu fac asta pentru că sunt femei, nimic nu se schimbă în urcare pentru următoarea femeie care trebuie să urce așa. Pot să înțeleg de ce o fac femeile, dar dacă nu facem schimbări, este ca și cum am reconstrui roata de fiecare dată. Fiecare femeie care sparge acel tavan, nu e ca și cum ar deveni puțin mai slab, este ca și cum închidem ușa în urma noastră și punem aceleași încuietori înapoi în loc să folosim acea influență pentru a ne gândi la modul în care am putea face lucrurile diferite și mai încurajatoare în acel lanț [Rachel, Lector, Femeie]

Descriptorii de rol HERA nu oferă nicio indicație că cercetarea are întâietate asupra altor competențe în aplicații, iar acest lucru ar putea sugera că problema concentrării cercetării percepută de Forster (2000) a fost de fapt înlăturată. Cu toate acestea, realitatea este mai complexă, deoarece descriptorii de rol HERA nu surprind modul în care sistemul de recompensă și promovare este perceput de cadrele universitare care lucrează în instituție. Există o percepție predominantă conform căreia cercetarea este cheia promovării și că orele lungi și o atenție redusă pe îngrijirea pastorală și pe predare și învățare sunt, prin urmare, o necesitate. A fi în rețelele potrivite sau „a avea cheia pentru toaleta executivă” au fost, de asemenea, considerate ca fiind importante pentru a ajuta cadrele - universitare să obțină promovare. În următoarea secțiune a acestui capitol, vom analiza implicațiile acestei nepotriviri aparente între percepții și realitate pentru eforturile femeilor din mediul academic de a obține promovare.

CRITERII DE PROMOVARE CA INSTRUMENT PENTRU

PLANIFICAREA CARIEREI PERSONALE

Secțiunile precedente evidențiază problemele cu care se confruntă cadrele universitare care caută promovare și atrag atenția asupra faptului că unele dintre aceste probleme pot afecta diferit femeile și bărbații, punând astfel femeile într-un dezavantaj atunci când caută progresul în carieră. Confuzia cu privire la criteriile și modul în care funcționează este totuși îngrijorătoare din alt motiv. Pentru a întreprinde orice planificare semnificativă a carierei, cadrele universitare trebuie să planifice strategic, asumându-și acele roluri și responsabilități care îi vor ajuta în promovare, evitând în același timp pe cele care îi vor împiedica. O lipsă de transparență sau o înțelegere greșită a ceea ce este necesar pentru a progresa poate avea, prin urmare, consecințe dezastruoase pentru cadrele universitare. Dacă, de exemplu, un lector nou cu o putere și un interes deosebit pentru predare și învățare consideră că poate obține promovare pe baza excelenței în domeniul respectiv, cu mai puțin accent pe activitatea de cercetare, este probabil să își concentreze atenția asupra chestiunilor de predare și învățare. Dacă criteriile din departamentul lor sunt apoi interpretate și aplicate într-un mod care să pună accent pe cercetare, noul lector este probabil să fie nevoit să petreacă o cantitate semnificativă de timp și energie schimbându-și focalizarea activităților, dacă într-adevăr acest lucru este posibil sau de dorit la nivel personal.

După cum a evidențiat secțiunea de mai sus privind rețelele , este probabil ca femeile să beneficieze mai puțin de pe urma mentoratului și a rețelelor din cadrul instituțiilor care le-ar putea ajuta să lucreze strategic pentru a îndeplini atât criteriile formale, cât și cele ascunse de promovare. Pentru ca un sistem de promovare să elimine prejudecățile împotriva unor abordări specifice ale unei cariere academice, trebuie să aibă criterii care să permită trasee de carieră cu un accent diferit în mediul academic, iar acele criterii trebuie apoi să fie internalizate de femeile academice; pentru ca ei să poată internaliza sistemul, acesta trebuie să fie transparent și clar și trebuie oferite îndrumări neconflictuale din partea managerilor. Având în vedere rolul de control al managerilor de linie, nu este suficient ca cadrele universitare înșiși să înțeleagă pe deplin criteriile oficiale și aplicarea lor, deoarece managerii de linie le pot interpreta diferit sau pot aplica unele dintre criteriile ascunse discutate mai sus. Cu alte cuvinte, managerii înșiși trebuie să internalizeze criteriile și măsura în care managerii de linie și seniori au îmbrățișat cu adevărat criteriile oficiale transparente, care ar trebui să permită diferite căi de-a lungul unei cariere academice, rămâne discutabilă. În cuvintele lui Bagilhole (1993), evaluatorii reflectă adesea așteptările și atitudinile sociale predominante care întăresc așteptările și evaluările stereotipe ale femeilor” (p. 435).

TRANSPARENȚA ȘI PROCES CORECT

Un obiectiv explicit al noului proces de promovare de la Universitatea din Bradford a fost îmbunătățirea transparenței. Lipsa de transparență în sistemele universitare a fost criticată în studiile anterioare. Metcalf et al (2005) au descoperit că „Transparența procedurilor a variat. Era clar că procedurile și criteriile declarate nu erau respectate în mod universal și că personalul avea idei diferite cu privire la care sunt aceste proceduri și criterii. .. .Mulți membri ai personalului care încă nu luaseră în considerare promovarea nu cunoșteau procedurile și criteriile. Cu toate acestea, alți membri ai personalului păreau să nu cunoască procedura sau criteriile reale. Un șef de departament într-o nouă universitate a considerat că aceasta a fost, în parte, vina universității, spunând „Criteriile nu sunt întotdeauna clare” (p180-181). S-a sperat că adoptarea descriptorilor de rol HERA, a unui sistem de analize a performanței și a unui control

mai mare a ceea ce s-a întâmplat la comitetele de promovare ar avea ca rezultat o mai mare transparență și corectitudine la Bradford: studiul nostru sugerează că acest lucru poate să nu se fi întâmplat încă.

Într-o privință, procedurile Bradford sunt corecte și transparente: descriptorii de rol utilizați pentru procesul de reclasificare sunt disponibili pentru toți prin intranetul universității. Acest studiu nu a intervievat managerii de linie cu privire la modul în care au decis dacă recomandă un candidat pentru promovare și nici nu a luat în considerare deciziile luate de comitetele de promovare la nivel de școală sau universitate. Prin urmare, nu se poate spune dacă managerii de linie și comitetele au respectat criteriile formale. Cu toate acestea, unii dintre respondenții noștri s-au îndoit dacă au făcut-o.

Este puțin deranjant că există zone în care există diferențe destul de uimitoare în practică, nu mă gândesc în special la personal, ci la diferențe destul de uimitoare în practică între școlile universitare. [Julie, senior, femeie]

Un alt respondent a menționat că un comitet folosește o listă de verificare specifică departamentului:

Aprilie: [Panoul de promoții] au literalmente puncte marcatoare și dacă le întâlnești pe toate, trebuie să se gândească la o scuză foarte bună pentru a nu ți-o da [...] dacă îndeplinesc fiecare dintre aceste puncte marcatoare, atunci am o șansă foarte bună [aprilie, Lector, Femeie]

Această listă de verificare a fost prezentată membrului panelului: nu era descriptorul rolului HERA și nu era un document disponibil pe site-ul propriu al Facultății. Respondenta a adăugat apoi că ea însăși a primit o copie doar atunci când a participat la ședința comisiei de promovare.

Dar, în orice caz, publicarea descrietorilor posturilor și transparența în momentul în care se ia o decizie privind promovarea nu sunt singurele cerințe pentru un sistem cu adevărat echitabil sau transparent. Promovarea în mediul academic este lentă și pot trece mulți ani între fiecare promovare: există șapte puncte de creștere în banda Lecturer B pe structura de salarizare Bradford și alte patru creșteri opționale mai sus, sugerând că nu ar fi puțin probabil ca promovarea de la Lecturer B la Senior Lecturer să dureze șapte sau mai mulți ani. Deciziile luate pe parcursul mai multor ani sunt cruciale pentru a stabili dacă această promovare va avea loc. Convingerea, fie că este corectă sau nu, că adevăratele criterii diferă de criteriile formale, se adaugă la complexitatea planificării carierei individuale a cadrelor universitare.

Prin urmare, transparența și corectitudinea necesită ca un universitar să aibă acces și o înțelegere clară a criteriilor de promovare de-a lungul carierei sale, nu doar în momentul în care se ia decizia dacă acum le satisface. O decizie de respingere a unui post administrativ în favoarea păstrării timpului de cercetare sau decizia de a se concentra mai degrabă pe predare decât pe cercetare, poate să nu fie la momentul respectiv o decizie clară referitoare la promovare, dar dacă acele decizii sunt luate fără informații sau sprijin adecvate, atunci nicio corectitudine în comisia de promovare a Universității nu va salva cererea. Mulți dintre respondenții noștri nu aveau acest tip de informații; după cum sa indicat mai devreme în acest capitol, ei nu erau foarte familiarizați cu descriptorii posturilor HERA, nu știau prea multe despre promovarea implicată sau necesară, iar imaginea lor despre ceea ce trebuiau să facă a fost adesea incompletă sau în contradicție cu criteriile formale ale universității. Autorii înșiși au finalizat procesul de integrare universitară în, respectiv, 2006 și, respectiv, 2007: promovarea nu a fost acoperită în timpul celor două zile de inițiere. Fie că problema este că criteriile formale și informale sunt diferite, fie că există o ignorare larg răspândită a criteriilor formale, aceasta indică o lipsă de transparență.

Celălalt mod în care constatările noastre pun la îndoială atât transparența, cât și corectitudinea este încorporat în întreaga idee de „regradare” mai degrabă decât de promovare a cadrelor universitare. După cum sa menționat mai devreme, reevaluarea este un proces retrospectiv și, pentru ca un academic să fie considerat, trebuie să-și fi asumat deja noi responsabilități sau să-și fi dezvoltat abilități noi, mai presus de cele pe care le poseda la numire. Noua procedură de promovare este strâns legată de un sistem anual de evaluare a performanței, dar există diferite moduri în care acest aspect al promovării nu are transparență și poate duce la inechitabilitate. Îndrumarea universității pentru personalul care se pregătește pentru revizuirile anuale conține o serie de lucruri „la care să se gândească”; acestea nu includ revizuirea descriptorului de rol pentru următorul rol și luarea în considerare a ceea ce s-ar putea face pentru a dezvolta abilitățile nedemonstrate în prezent. Academicienii sunt întrebați despre propria lor percepție asupra performanțelor din anul precedent , despre obiectivele lor pentru anul următor și despre orice formare de care au nevoie. Nu există o suprapunere între limbajul documentelor de evaluare a performanței și cel al descriptorilor de rol. Ca rezultat, sistemul de evaluare a performanței este o metodă întâmplătoare de educare a cadrelor universitare cu privire la ceea ce necesită promovarea și de a-i ajuta să o îndeplinească și, totuși, prin acest sistem, managerii de linie iau decizii cu privire la recomandarea unui anumit universitar pentru promovare.

O altă sursă de potențială nedreptate constă în modul în care managerii de linie și șefii de școli alocă rolurile administrative. Respondenții noștri au fost clar că nu toate locurile de muncă administrative sunt egale: unele erau văzute ca cheia progresului, altele ca „sărutul morții”. Având în vedere că reclasificarea necesită ca un lector să îndeplinească funcția de lector superior și că responsabilitățile administrative sunt esențiale în acest sens (cel puțin, conform descriptorilor postului), lipsa de transparență în alocarea acestor posturi este un precursor al lipsei de corectitudine în eventualul proces de promovare în sine. Un respondent a spus despre numirea ei într-o poziție superioară în școala ei, că un manager senior doar „își pune brațul în jurul meu” și a spus că ar trebui să i se acorde postul. *„Așadar, în ceea ce privește obținerea acelui loc de muncă, nu a fost corect și nu a fost deschis, dar el a vrut să joc urgent acel rol, să am ceva autoritate.* ” [Amber Senior, Femeie]

În cele din urmă, respondenții noștri au comentat adesea reticența lor de a se prezenta, de a-și asuma riscul eșecului sau respingerii. Aceasta nu este doar o problemă în momentul în care se face o cerere de promovare: o aversiune față de risc va însemna, de asemenea, că unele femei academice nu se oferă voluntar pentru sarcinile pe care trebuie să le facă pentru a fi promovate. Acesta este, de asemenea, punctul în care poate avea un impact dificultățile în preluarea sarcinii de muncă suplimentare, cauzate de responsabilitățile de îngrijire. Comitetul de promovare poate fi nevăzător de gen, dar deciziile legate de gen, atât ale cadrelor academice, cât și ale managerilor lor, filtrează multe cazuri pentru promovare înainte de a ajunge vreodată la aceste comitete.

DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

Acest capitol a încercat să evidențieze un alt aspect al progresiei femeilor în mediul academic, atrăgând atenția asupra modului în care criteriile formale și ascunse funcționează în promovarea într-o instituție din Marea Britanie și evidențiind impactul pe care îl poate avea percepția de către cadrele universitare asupra criteriilor asupra șanselor lor de a obține promovare. Pentru a înțelege pe deplin modul de abordare a subreprezentării continue a femeilor în funcții de conducere în mediul academic, trebuie depusă

mai multă muncă pentru înțelegerea modului în care sunt percepute criteriile de promovare . Nepotrivirea pe care am detectat-o între care sunt criteriile, ceea ce sunt percepute a fi și modul în care sunt aplicate trebuie să fie înțeleasă pe deplin, pentru a putea fi abordată. Cercetarea noastră indică faptul că problemele ridicate în acest studiu sunt fundamentale pentru promovarea în mediul academic. Alte studii citate în acest capitol ar sugera că a noastră nu este singura instituție care se confruntă cu aceste probleme, dar cercetările ulterioare în acest domeniu ne-ar spori înțelegerea modului în care inegalitățile pot fi mai bine abordate.

CONCLUZIE

Studiul nostru consolidează rezultatele lucrărilor anterioare privind femeile din mediul academic. Totuși, de asemenea, merge mai departe, luând în considerare modul în care personalul academic percepe procesele de promovare și recompensă într-o instituție din Marea Britanie.

Am găsit o nepotrivire între ceea ce cred academicienii că sunt criteriile de promovare, care sunt criteriile de fapt și modul în care criteriile au funcționat apoi pe teren. Această nepotrivire poate avea consecințe deosebit de grave pentru femeile academice din mai multe motive. Cercetările arată că femeile sunt mai puțin susceptibile de a pătrunde în rețelele instituționale care le permit să acceseze informații nu numai privind criteriile de promovare formale și obiective, ci și despre criteriile ascunse și despre modul în care este jucat „jocul academic”. Acest lucru are ca rezultat faptul că femeile academice au o percepție a criteriilor și proceselor de promovare care poate să nu fie exacte sau care sunt corecte din punct de vedere formal, dar care funcționează diferit în școlile sau departamentele lor. Acest lucru, împreună cu reticența femeilor de a se promova în mod activ și barierele tradiționale în calea promovării, cum ar fi responsabilitățile de îngrijire, le pune pe femei într-un dezavantaj atunci când încearcă să progreseze în poziții mai înalte în cadrul universităților.

Efectul evaluărilor de rol HERA asupra procesului de promovare este de a crea o fișă unică a postului pentru cadrele universitare. Există două moduri în care acest lucru poate avea un impact asupra femeilor din disciplinele SET. Primul este specific pentru SET. Natura locului de muncă al unui universitar individual în realitate poate diferi în funcție de disciplinele academice: de exemplu, nu toate disciplinele au o cultură a muncii colaborative sau interdisciplinare. Dacă conceptele rolului academic care nu sunt de fapt universale sunt încorporate în descrierile rolurilor, cei care lucrează în discipline academice care nu sunt conforme pot fi dezavantajați. Al doilea impact al procesului este că poate discrimina femeile în general. Dificultățile pe care le-au întâmpinat respondenții noștri în a echilibra responsabilitățile acasă cu locul de muncă și abordarea lor generală cu aversiune față de riscuri în ceea ce privește promovarea poate însemna că sunt și mai puțin probabil să urmeze regradarea. Dacă preluarea unui rol administrativ major este o condiție prealabilă a reclasării, mai degrabă decât ceva care urmează promovării, femeile care nu sunt sigure cu privire la perspectivele lor de promovare pot efectua o evaluare personală a riscurilor și pot alege să nu-și asume acel rol, deoarece costul este prea mare atunci când eventuala reclasificare este atât de incertă. Nu se poate concluziona dacă trecerea la o singură coloană vertebrală va avea încă aceste efecte, deoarece procesul este la început, dar este ceva care ar trebui studiat mai detaliat în viitor.

REFERINȚE

Ackers, HL (2003). *Participarea femeilor cercetătoare la bursele TMRMarie Curie.* Luxemburg: Comunitățile Europene.

Ackers, HL și Oliver, E. (2005). *Gen, mobilitate*

și progres în carierele științifice: Raport de sinteză MOBISC. Leeds, Marea Britanie: Universitatea din Leeds.

Asociația Profesorilor Universitari. (2004). *The Unequal Academy: personalul academic din Regatul Unit 1995-96 până în 2002-03.* Londra: Asociația Profesorilor Universitari. Preluat de la http://www.aut.org.uk/ index.cfm?articleid=916

Bagilhole, B. (1993). Supraviețuitor într-o rezervație masculină: un studiu despre experiențele și percepțiile despre discriminare ale femeilor academice britanice într-o universitate din Marea Britanie . *Învățământ superior, 26,* 431-447. doi: 10.1007/ BF01383737

Bagilhole, B., & Goode, J. (2001). Contradicția - mitului meritului individual și realitatea unui sistem de sprijin patriarhal în carierele academice, o investigație feministă. Revista *europeană de studii asupra femeilor, 8* (2), 161-180. doi:10.1177/135050680100800203

Becher, A. (1990). *Triburi și teritorii academice* , Milton Keynes, Marea Britanie: Open University Press.

Collins, R. și Palmer, A. (2007). *Percepții despre recompensarea excelenței în predare: teoria așteptărilor revine?* Prezentat la Colocviul internațional de politici și practici internaționale pentru anchetă academică, Universitatea Southampton Solent.

Deem, R. și Morley, L. (2006). Diversitate în Academie? Percepțiile personalului asupra politicilor de egalitate în șase instituții de învățământ superior contemporane. *Politica Viitorilor în Educație, 4* (2). doi:10.2304/ pfie.2006.4.2.185

Educational Competencies Consortium, Ltd. (2007). *Despre HERA* . Preluat de pe http://www. hera.ac.uk/about/page.php?page=1

Fisher, A. (1992, septembrie). Când vor ajunge femeile în vârf? *Fortune,* 44-56.

Forster, N. (2000). Un studiu de caz al opiniilor femeilor academice despre egalitatea de șanse, perspectivele de carieră și conflictele dintre muncă și familie într-o universitate britanică. *Women in Management Review, 15(7'),* 316-330. doi:10.1108/09649420010378124

Gardiner, M., Tiggemann, M., Kearns, K. și Marshall, K. (2007). Arată-mi banii! O analiză empirică a rezultatelor mentoratului pentru femei în mediul academic. *Cercetare și dezvoltare în învățământul superior, 26(4),* 425-442. doi:10.1080/07294360701658633

Gibbs, G. și Habershaw, T. (2002). *Recunoașterea și recompensarea bunei predari - un ghid de bune practici.* Milton Keynes, Marea Britanie: Centrul pentru Practică în Învățământul Superior, Open University Press.

Handley, J. (1994). Femeile, luarea deciziilor și academia: o alianță nesfântă. *Women in Management Review, 9* (3), 11-16. doi:10.1108/09649429410056290

Heward, C., & Taylor, P. (1994). Femeile la vârf în învățământul superior. *Politică și politică, 20(1),* 111-121.

Heward, C., Taylor, P., & Vickers, R. (1997). Gen , rasă și succes în carieră în profesia academică . *Journal of Further and Higher Education, 21* (2), 205-218. doi:10.1080/0309877970210206 Joiner, T., Bartram, T., & Garretta, T. (2004). Efectele mentoratului asupra succesului perceput în carieră, angajamentului și intențiilor de schimbare a afacerii. *Jurnalul Academiei Americane de Afaceri, 5* (1/2), 163-170.

Lapointe Terosky, A., Phifer, T. și Neumann, A. (2008). Distrugerea plexiglasului: provocări continue pentru femeile profesor din universitățile de cercetare. În J. Glazer-Raymo (Ed.), *Unfin - ished Agendas* . Baltimore, MD: John Hopkins University Press.

Martinez Aleman, AM (2008). Productivitatea facultății și problematica de gen. În J. Glazer-

Raymo (Ed.), *Agende neterminate* . Baltimore, MD: John Hopkins University Press.

Metcalf, H., Rolfe, H., Stevens, P. și Weale, M. (2005). *Recrutarea si mentinerea personalului academic in invatamantul superior* . Departamentul pentru Educație și Abilități, Raport de cercetare RR658.

Parker, J. (2008). Compararea cercetării și predării în criteriile de promovare universitară. *Higher Education Quarterly, 62* (3), 237-251. doi:10.1111/j.1468-2273.2008.00393.x

Thanacoody, PR, Bartram, T., Barker, M. și Ja - cobs, K. (2006). Progresul în carieră în rândul cadrelor universitare de sex feminin, Un studiu comparativ al Australiei și Mauritius. *Women in Management Review , 21* (7), 536-553. doi:10.1108/09649420610692499

Universitatea din Bradford. (2008). *Exercițiu de promovare 2008.* Bradford, Marea Britanie: Universitatea din Bradford.

White, K. (2003). Femeile și conducerea în învățământul superior din Australia. *Învățământ terțiar și management, 9* (1), 45-60. doi:10.1023/A:1022218403113

Wolffensberger, J. (1993). „Știința este cu adevărat o lume masculină": interconexiunea dintre cunoștințe, gen și putere în cadrul educației universitare. *Gen și educație, 5,* 37-54. doi:10.1080/0954025930050103

Young, P. (2006). Dezechilibrat: Percepțiile profesorilor asupra statutului și recompenselor diferențiate în raport cu predarea și cercetarea. *Teaching in Higher Education, 11* (2), 191-202. doi:10.1080/13562510500527727

CITURI SUPLIMENTARE

Bebbington, D. (2001). Femeile de știință din învățământul superior O revizuire a literaturii, Proiectul Athena.

Glazer-Raymo, J. (1999), *Shattering the Myths: Women in Academe,* Baltimore, John Hopkins University Press.

Glazer-Raymo, J. (Ed.). (2008). *Neterminat Agen das* , Baltimore: John Hopkins University Press.

Guth, J. și Wright, F. (2008). *Women in the Higher Education Sector - Confronting the issues for Academics at the University of Bradford* Project Report, Bradford: Bradford University Law School, disponibil la www.brad.ac.uk/management/lawinbrief

Metcalf, H., Rolfe, H., Stevens, P. şi Weale, M. (2005) *Recrutarea și menținerea învățământului superior a personalului academic.* Londra: Institutul Național de Cercetare Economică și Socială și Departamentul pentru Educație și Competențe. http://www.mesr . ac.uk/pubs/searchdetail.php?PublicationID=645

Morley, L. (2003). *Calitate și putere în învățământul superior* . Buckingham: Open University Press.

Morley, L. și Walsh, V. (eds.). (1996). *Depășirea limitelor: femeile în învățământul superior,* Londra: Taylor & Francis.

SETFair. (2002). *Un raport despre femeile în știință, inginerie și tehnologie de la Baronesa Greenfield CBE către Secretarul de Stat pentru Comerț și Industrie.* www.setwomenresource.org.uk

NOTĂ DE FINALĂ

[1] Dorim să mulțumim participanților noștri la cercetare care și-au acordat timpul pentru a fi intervievați și fără de care acest studiu nu ar fi fost posibil. Le-am schimbat toate numele și le-am dat doar detalii generale despre titlurile posturilor pentru a le proteja identitatea. Mulțumiri trebuie să se adreseze și Direcției de Resurse Umane a Universității Bradford, care a susținut

financiar studiul. Mulțumim, de asemenea, recenzenților acestui capitol pentru comentariile lor perspicace și constructive.

APENDICE

În atenția carierei tehnologice: dezvoltarea unei tehnologii dinamice de calibrare a mediului pentru monitorizarea online rentabilă a calității apei

Shoshana Fogelman, sud-estul Queenslandului

Figura 1.



Shoshana Fogelman este membru al personalului academic de cercetare la Centrul avansat de management al apei, Universitatea din Queensland. Ea are peste șase ani de experiență în cercetare în domeniul dezvoltării senzorilor și instrumentelor on-line inteligente de monitorizare a calității apei pentru sistemele de apă și apă uzată. Doctoratul ei a fost realizat la Universitatea Griffith, care s-a concentrat pe dezvoltarea unei noi metode analitice special concepute pentru aplicaţii de monitorizare continuă și pe teren a apei. A fost un proiect interdisciplinar care a combinat domeniile științei și inteligenței artificiale. A fost dezvoltată o gamă de senzori inteligenți de monitorizare a calității apei pentru industria apei, care au fost capabili să răspundă dinamic *in situ* la mediile lor, eliminând nevoia de calibrare, reactivi sau condiții de măsurare strict controlate. Shoshana a lucrat anterior ca cercetător în cadrul Proiectului Alianței de Cercetare pentru Securitatea Apei Urbane - Programul de Management al Informației privind Calitatea Apei și a fost Coordonator interimar al Programului pentru Calitatea Apei și Diagnosticare, la Centrul de Cercetare a Apei Inteligente. Shoshana lucrează în prezent ca manager de proiect la proiectul Senzorului de stabilitate al digestorului anaerobic. În prezent, este președintele rețelei de interes special Queensland Young Water Association (AWA) Queensland și a fost aleasă recent în Comitetul de filială AWA Queensland. Prin implicarea ei în AWA, ea promovează și

sprijină în mod activ nevoile următoarei generații de profesioniști în domeniul apei din Queensland, prin implicarea ei în comitete, inclusiv ramuri, conferințe și ateliere profesionale/tehnice și alte activități conexe. În plus, ea a publicat peste 10 reviste revizuite de colegi și publicații de conferințe și a făcut parte din mai multe comitete de conferințe internaționale și naționale.

INTRODUCERE

M-am născut și am crescut în Papua Noua Guinee, în munții estici, înainte de a mă muta în Australia cu familia mea în 1985. Cred că experiențele mele de copil fără televizor și trăind într-un oraș foarte mic, într-o zonă izolată, nedezvoltată, mi-au dezvoltat cu adevărat pasiunea și dragostea pentru mediu. În plus, în copilărie, tatăl meu m-a promovat și m-a expus mereu în domeniul științei și tehnologiei, așa că mi s-a părut important să dezvolt tehnologia pentru a proteja mai bine mediul. În 1999, m-am înscris la Universitatea Griffith la o licență în științe și l-am cunoscut pe Dr. Michael Blumenstein, care lucra atunci ca lector la Școala de Tehnologia Informației și Comunicațiilor. Dr. Blumenstein m-a introdus în acest domeniu interesant al inteligenței artificiale și al recunoașterii modelelor, care a făcut ca computerele să gândească „inteligent” ca creierul uman. M-am gândit că acest lucru ar putea fi aplicat într-adevăr în domeniul mediului pentru a gestiona mai bine sistemele noastre de apă și, în consecință, m-am adresat universității pentru a face un proiect de cercetare interdisciplinar de onoare în domeniul calității apei și cariera mea a înflorit de acolo.

În prezent, am lucrat la trei proiecte care vizează dezvoltarea unei tehnologii de monitorizare a calității apei mai fiabile și mai rentabile pentru industria apei și a apelor uzate.

Proiectul 1: Dezvoltarea unei tehnologii de calibrare dinamică a mediului pentru monitorizarea online rentabilă a calității apei

Acest proiect inovator dezvoltă o gamă de noi senzori online de monitorizare a calității apei folosind o tehnologie de calibrare dinamică a mediului, care poate permite senzorilor convenționali să răspundă în mod inteligent in situ la condițiile matricei dinamice, fără a fi nevoie de calibrare convențională, reactivi sau pretratare a probei.

Rezultatul proiectului referitor la doctoratul meu a fost dezvoltarea unei noi tehnologii generice care poate permite ca un senzor tradițional bazat pe laborator să fie convertit într-un senzor online direct in situ. Tehnologia dezvoltată folosește o combinație de software și hardware pentru a calibra din punct de vedere ecologic un senzor tradițional de monitorizare a calității apei, astfel încât acesta să fie capabil să răspundă în mod autonom și inteligent la mediul său, indiferent de condițiile matricei eșantionului. Aplicațiile tehnologiei au fost demonstrate cu succes pentru monitorizarea online a fluorului, amoniacului, amoniului și pH-ului.

Succesul proiectului sa bazat pe inovațiile care au fost create printr-un proiect multidisciplinar care a combinat principalele domenii ale Științei și Tehnologia Informației, pe lângă o mică componentă de inginerie. Tehnologia de calibrare a mediului a încorporat domeniile de chimie analitică și de mediu cu principii de ecologie, combinate cu tehnici inteligente din punct de vedere computațional , cum ar fi inteligența artificială, pentru a instrui senzorii cum să răspundă in situ la mediile lor. Odată ce senzorii selectivi au fost configurați din punct de vedere al mediului folosind tehnologia, aceștia au fost capabili să răspundă în mod inteligent la mediile lor, fără a fi necesare condiții ideale de măsurare, calibrare sau

reactivi.

Proiectul a fost conceput pentru a răspunde nevoilor industriei de apă din Australia prin dezvoltarea unor instrumente online de monitorizare a calității apei, simple de utilizat, precise, în timp real, care sunt fezabile din punct de vedere economic de implementat atât în mediul rural, cât și în cel urban. Astfel, informațiile continue pot fi obținute în mod fiabil și simplu de către autorități pentru a asigura furnizarea continuă de apă dulce potabilă pentru consumatorii australieni. Acest lucru se datorează faptului că în prezent, monitorizarea online precisă și rentabilă a diferiților parametri de calitate a apei s-a dovedit dificil de realizat, deoarece desfășurarea directă a senzorilor înseamnă adesea că senzorii sunt expuși în mod inevitabil la o gamă largă de condiții de măsurare. Deoarece majoritatea tehnologiilor actuale de monitorizare online utilizate sunt adaptări directe ale metodelor analitice tradiționale bazate pe laborator, acestea nu au fost concepute inițial pentru scopuri de monitorizare pe teren. Prin urmare, necesită calibrare frecventă, întreținere și cantități mari de reactivi costisitori pentru a-și menține fiabilitatea pe teren. Costurile asociate cu întreținerea instrumentelor bazate pe acest principiu de măsurare au redus foarte mult aplicarea lor pe scară largă, în special pentru monitorizarea pe scară largă a calității apei de mediu în locuri precum Uniunea Europeană. Prin urmare, tehnologia care poate îmbunătăți acuratețea și costurile economice asociate cu monitorizarea online, cum ar fi întreținerea și consumul de reactiv, ar fi de mare beneficiu pentru industrie, guvern și organizațiile de cercetare.

Un rezultat al proprietății intelectuale dezvoltate în teza mea a fost că a câștigat atenția comercială, deoarece am fost abordat în ultimul meu an de doctorat de o companie australiană de capital de risc. Întrucât mi s-a oferit un termen, acest lucru a dus la negocieri cu Universitatea Griffith pentru a determina o potențială investiție de capital de risc. O lucrare care descrie lucrarea a fost, de asemenea, elaborată pentru a fi prezentată la Science.

Proiectul 2: Proiectul de apă reciclată a coridorului de vest Alianța de cercetare pentru securitatea apei urbane

În 2008, prin dezvoltarea expertizei mele în domeniul proiectării senzorilor și instrumentelor inteligente de monitorizare a calității apei, am primit o numire pe bază de invitație care a fost aprobată de vice-rectorul Universității Griffith pentru a lucra la un proiect de cercetare legat de Proiectul de apă reciclată Western Corridor. Proiectul urmărește să dezvolte noi tehnologii și instrumente online de monitorizare a calității apei pentru a îmbunătăți strategiile de monitorizare operațională în barierele 1 și 2. Tehnologia și instrumentele dezvoltate vor fi concepute special pentru un sistem de apă reciclată purificată în buclă închisă și sunt concepute pentru a ajuta operatorii și administratorii de rețea în întreținerea și gestionarea integrității barierei.

Proiectul 3: Proiectul Senzorului de Stabilitate al Digestorului Anaerob

În 2009, am început să lucrez la Universitatea din Queensland pentru a începe lucrul la dezvoltarea unui senzor de stabilitate a digestorului anaerob on-line, care făcea parte dintr-un proiect de legătură ARC în colaborare cu Gold Coast Water și Brisbane Water. Senzorul este proiectat pentru a îmbunătăți stabilitatea procesului de tratare și pentru a reglementa energia regenerabilă pentru fluxul de deșeuri de biogaz, scăzând astfel emisiile de gaze cu efect de seră. Sistemul de detectare a fost proiectat, construit și am instalat două sisteme de monitorizare on-line și în prezent validăm și verificăm acuratețea

sistemului.

De asemenea, în timpul candidaturii și angajării la doctorat, am fost implicat și în activități industriale și de servicii comunitare legate de cercetarea mea, care au avut ca scop promovarea domeniului monitorizării calității apei, pe lângă încurajarea și sprijinirea tinerilor să urmeze cariere în industria apei din Queensland.

BENEFICIUL COMUNITAR AL CERCETĂRII

Prin doctoratul și munca mea, am comunicat în mod activ nevoia de cercetare inovatoare, multidisciplinară în industria apei, prin implicarea mea în supravegherea studenților, revizuirea internațională și națională a cercetării, organizarea de conferințe și prin ateliere și forumuri.

SUPRAVEGHEREA STUDENTILOR

Pe lângă cercetările mele, am angajat și îndrumat studenți mai tineri pentru a se implica în dezvoltarea tehnologiei calității apei, prin realizarea unor proiecte de cercetare care cuprind noile concepte dezvoltate în teza mea. Acest lucru poate fi demonstrat prin supravegherea mea a unui student de proiect în anul trei, Wade Button, Chris Carney și Nicolas Brodu. Prin experiențele lor, cei mai mulți dintre ei au urmat o carieră în industria apei

CERCETATOR RECUNOSCUT INTERNAȚIONAL ȘI NAȚIONAL

De asemenea, am fost recunoscut la nivel internațional și național pentru expertiza mea în domeniul dezvoltării senzorilor și al inteligenței computaționale. Acest lucru este evidențiat prin faptul că sunt invitat în mod regulat să revizuiască lucrări de cercetare pentru reviste de știință și IT și conferințe în domeniile mele de cercetare respective. În plus, am publicat o serie de reviste evaluate de colegi și lucrări de conferințe în zonă.

FUNDAREA ASOCIAȚIEI AUSTRALIANE DE APĂ (AWA) QUEENSLAND YOUNG WATER PROFESSIONALS (YWPS) GRUP DE INTERES SPECIAL

Pentru a atrage, susține și reține YWPs în industria apei din Queensland, am fost membru fondator al comitetului care a dezvoltat primul YWP Special Interest Group în Queensland în iulie 2005. Acesta a fost dezvoltat după succesul AWA Queensland YWPs Forum în 2004. De la înființarea sa în 2005, grupul a câștigat un impuls puternic, susținând și industriei. Sesiunile de dezvoltare tehnică și de carieră acoperă probleme noi și relevante care afectează YWPs care lucrează în Queensland.

De asemenea, am făcut parte din comitetul de organizare care a dezvoltat și lansat pentru prima dată conferința națională australiană YWPs la Sydney în 2006. Scopul conferinței bienale a fost de a oferi o platformă națională pentru YWP care lucrează în domeniul apei și apelor uzate, în care să se poată angaja, să își facă rețea și să-și împărtășească experiențele și rezultatele cercetării într-un mediu relaxat. De asemenea, a oferit oportunități pentru YWP de a interacționa cu profesioniști seniori din industrie

prin activități de mentorat și dezvoltare profesională. De la lansarea primei conferințe, grupul YWP a câștigat putere și număr, fiind dezvoltate comitete active în majoritatea statelor din Australia. Ne-am dezvoltat propriul logo, site-ul web și programul de mentorat și obținem continuu un sprijin puternic din industrie.

În 2008, am coprezit al 2 -lea Conferința națională australiană YWP din Brisbane. Prin implicarea mea în comitet, am evidențiat rolul pe care YWP-urile îl joacă în industria apei și am încurajat o perspectivă națională în domenii precum reutilizarea indirectă a potabilului, desalinizarea, durabilitatea, precum și noile dezvoltări de infrastructură și tehnologie. Prin implicarea mea în calitate de copreședinte, am reușit să obținem sprijin guvernamental pentru grup, deputatul Anna Bligh, premierul Queensalnd, susținând conferința . Conferința a fost un mare succes, aducând în Queensland 150 dintre cele mai strălucite minți tinere, reprezentând toate fațetele industriei australiane a apei.

PROGRAM NAȚIONAL DE MENTORAT DEZVOLTAT PENTRU INDUSTRIA APEI AUSTRALIANĂ

Pentru a ne asigura că YWP are abilitățile necesare pentru a deveni următoarea generație de lideri, am dezvoltat, lansat și convocat un program național de mentorat pentru Conferințele australiane IWA/AWA 1 · și al 2 -lea Conferința națională australiană YWPs Industria apei.

Acest lucru a fost pentru a sprijini YWP-urile în dezvoltarea abilităților lor manageriale și tehnice, în plus față de a le oferi o oportunitate de a se angaja și de a construi relații reciproc avantajoase cu profesioniști seniori din industrie și cercetare. Inițial, programul de mentorat a fost dezvoltat în Queensland pentru grupul YWP la jumătatea anului 2005. Cu toate acestea, la sfârșitul lui 2005, am fost invitat de Asociația Internațională a Apei (IWA) și AWA să extind programul la nivel național. În 2006, împreună cu membrii AWA, programul a fost lansat la nivel național la 1 -a Conferința YWP din Sydney. De atunci, programul a câștigat sprijin puternic din partea industriei și AWA.

Această lucrare a fost publicată anterior în Women in Engineering, Science and Technology: Education and Career Challenges, editată de Aileen Cater-Steel și Emily Cater, pp. 159-182, copyright 2010 de Engineering Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Secțiunea 8
Tendințe emergente

Această secțiune evidențiază potențialul de cercetare în domeniul managementului resurselor umane, în timp ce explorează domenii de studiu necunoscute pentru avansarea disciplinei. Prezentarea acestei secțiuni sunt capitole care creează terenul pentru direcțiile viitoare de cercetare și sugestii de actualitate pentru dezbateri continue, centrate pe noile locuri și forumuri de discuție. O pereche de capitole despre flexibilitatea resurselor umane alcătuiește mijlocul secțiunii ultimelor 11 capitole, iar cartea se încheie cu o privire în viitor în domeniul managementului resurselor umane, cu „Blogging anonim de lucru și strategii de adaptare organizațională”. În total, acest text va servi ca o sursă vitală pentru practicienii și cadrele universitare interesați de cele mai bune practici și aplicații ale domeniului în plină dezvoltare al managementului resurselor umane.

Capitolul 75
Inovații în tehnologie pentru marketing educațional:
Percepții și implicații ale părților interesate pentru sistemul de examene din Rwanda

Ioan Rutaisire
Consiliul Național de Examene din Rwanda, Rwanda

REZUMAT

Acest capitol evidențiază importanța marketingului educațional prin intermediul tehnologiilor moderne inovatoare . *Acesta explorează modul în care profesorii care notează examenele primare și secundare din Rwanda percep Consiliul Național de Examene din Rwanda și care sunt implicațiile pentru gestionarea eficientă a sistemului de examene. Capitolul evidențiază contextul din Rwanda în care înainte de genocidul din 1994, sistemul educațional era caracterizat de nepotism, corupție, discriminare și victimizare bazate pe etnie, regionalism și gen. Astfel, după 1994, sarcina sistemului de învăţământ a fost de a inversa dezechilibrul în favoarea echităţii, transparenţei, responsabilităţii şi receptivităţii în serviciul public. În ceea ce privește examenele naționale,* aceasta a cerut, printre altele, o strategie de *marketing viguroasă prin inovație și tehnologie. În ciuda succesului relativ, totuși, capitolul recunoaște provocările asociate reconstrucției educaționale post-*conflict, concentrându-se în principal pe *dezvoltarea și gestionarea capacității resurselor umane și evidențiază unele lecții învățate în timp ce Rwanda așteaptă cu nerăbdare viitorul.*

CONTEXTUL ORGANIZĂRII

Consiliul Național de Examene din Rwanda (RNEC), denumit „Consiliu” în acest capitol, a fost înființat în 1998, iar legea nr. 19/2001 din 12.3.2001 stabilește principalele sale responsabilități după cum urmează: (i) să fie responsabil de examenele naționale pentru școala primară și gimnazială (ii) să stabilească regulile de desfășurare a examenelor naționale din școala primară și gimnazială (iii) să susțină transparența și justiția în administrarea examenelor și alte aspecte conexe (iv) pentru a acorda candidaților

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch075

cu succes sau diplome de liceu diferite institutii de invatamant superior.

Sistemul educațional din Rwanda înainte de 1994 se făcuse vinovat de discriminare, nedreptate și semănase semințe de diviziune bazate pe etnie, sex, regionalism (fondul de origine) și religie; iar această formă de nedreptate a fost implementată în principal prin examinări (Rutaisire, 2007). Înainte de 1994, intrarea în toate școlile guvernamentale și asistate și instituțiile terțiare era determinată în principal de cotele „etnice și regionale". Rezultatele școlilor primare și gimnaziale nu au fost niciodată publicate. De asemenea, fișierele de identificare personale ale elevilor, cunoscute în franceză sub denumirea de *„fiches signeletiques"* au fost folosite pentru a-i identifica drept „tutsi, hutu sau twa". Scopul a fost de a identifica indivizi și, sau grupuri pentru discriminare și victimizare (Rutaisire, et al, 2004). Astfel, după 1994, a fost nevoie urgentă de a remedia acest dezechilibru în scopul promovării reconcilierii naționale și al vindecării națiunii. Aceasta a presupus reformarea sistemului de examene prin luarea în considerare a standardelor de performanță care sunt considerate a fi măsurile evidente ale rezultatului (Gipps și Storbart (1993). Drept urmare, „de la înființarea sa, Consiliul Național de Examene din Rwanda a îmbunătățit transparența, responsabilitatea și receptivitatea în serviciul public din Rwanda" (Consiliul pentru Serviciul Public al Națiunilor Unite, după instituirea premiilor pentru serviciul public din Rwanda). Genocidul din 1994 a fost în concordanță cu cele mai bune practici internaționale. De exemplu, West et al (2000) susțin importanța autogestionării din cauza posibilității pe care aceasta le oferă în cele din urmă un control sporit asupra politicilor și resurselor și a extinderii domeniului de conducere.

Structura de management

Legea nr. 36/2007 recent revizuită din 02/09/2007 determină responsabilitățile, organizarea , funcționarea și competențele Consiliului Național de Examene din Rwanda pentru învățământul primar și secundar. Legea desemnează Consiliul ca instituție autonomă supravegheată de Ministerul de învățământ primar și gimnazial. Consiliul este compus dintr-un consiliu de administrație (elaborarea politicilor) care are depline puteri și responsabilități de a lua toate deciziile; și un Secretariat Executiv (conducere) care conduce astăzi afacerile instituției. Atribuțiile Consiliului Superior sunt: să adopte regulamentul intern și regulamentul Consiliului care se aprobă prin Ordin al ministrului cu atribuții în școala primară și gimnazială; să ofere Consiliului o viziune strategică și un program de acțiune; examinează și aprobă proiectul de buget anual înainte ca acesta să fie transmis autorităților relevante; monitorizează performanța Consiliului în conformitate cu planul de acțiune și bugetul; aprobă rapoartele financiare și de activitate ale anului precedent; să ofere consiliere conducerii și personalului Consiliului; participa la stabilirea unei politici generale eficiente referitoare la examenele primare si secundare; instituie directive privind modul de desfășurare a examinărilor și cele referitoare la probleme similare; și ia decizii asupra persoanelor care acționează contrar prezentei legi și asupra celor care nu respectă directivele referitoare la examinări.

Secretariatul Executiv (conducere) are cinci unități/departamente profesionale și anume: (i) Pregătirea și Administrarea Examenelor (dezvoltarea testelor); (ii) Orientare, Selecție, Instruire și Documentare; (iii) Planificare și cercetare (iv) TIC; și (v) Administrație și Finanțe. Este responsabil de gestionarea operațiunilor zilnice ale Consiliului și are 69 de membri ai personalului profesional. Responsabilitățile sale sunt: să coordoneze și să conducă toate activitățile zilnice ale Consiliului; să reprezinte Consiliul în activitățile de zi cu zi și să ia decizii administrative; stabilește relații și cooperează cu alte agenții naționale și internaționale care

exercită responsabilități similare; alocați candidați de succes în școlile secundare, universități și alte instituții de învățământ superior; asigura masuri de management eficient al personalului in functie de competenta, natura muncii si numarul necesar; întocmește un raport al activităților Consiliului și al gestiunii bugetare; semnează certificate și diplome ; eliberează certificate și diplome candidaților care au promovat examenul; semnează contract cu angajații; și să determine echivalența dintre certificatele și diplomele eliberate în străinătate și cele eliberate în Rwanda.

Candidații care se înscriu la examenele naționale provin dintr-un spectru larg de școli primare și secundare. Unele sunt deținute de guvern, susținute de guvern, în timp ce altele sunt private. Avem și candidați privați care aspiră să obțină diploma de liceu. Tendințele arată că numărul de candidați la examene a crescut constant de-a lungul anilor și cu siguranță va continua să crească, având în vedere că Rwanda a implementat în 2009 un învățământ de bază gratuit și obligatoriu de 9 ani. În plus, există un puternic impuls guvernamental de a promova parteneriatele public-private (PPP) ca un stimulent pentru antreprenoriat în sectorul educației, care va stimula în mod sigur sectorul educațional. şcoli pregătite să primească elevi la toate nivelurile de învăţământ secundar şi superior.

Considerații financiare

Imperativele actuale de furnizare de servicii de calitate impun strategii inovatoare și inputuri consolidate care să fie investite în proces. O serie de măsuri pe care Consiliul le-a pus în aplicare nu numai pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor, dar și pentru a genera unele venituri includ: înregistrarea rapidă a candidaților în cazul în care formularele sunt completate corect; tipărirea corectă a formularelor de înscriere; folosirea la timp a fișelor de examen pentru toți candidații din toată țara; formarea cuprinzătoare a cadrelor didactice privind metodele de evaluare pentru toate disciplinele, în toate școlile primare și gimnaziale, din toată țara; angajarea întregului personal necesar și reducerea nevoilor de externalizare pentru a păstra confidențialitatea examinărilor; extinderea resurselor logistice în perioadele de examene; valorificarea oportunităților personalului de a accesa surse de dezvoltare a cunoștințelor; investiții în tehnologie pentru a profita de cele mai avansate software și echipamente TIC; gestionarea propriei tipografii pentru a reduce costurile de a avea întrebări de examen și foi de răspuns tipărite în afara țării, asigurând în același timp mai multă securitate și confidențialitate a documentelor; formarea personalului într-o varietate de subiecte, inclusiv metode de evaluare și abilități de calculator; întocmirea și difuzarea vechilor programe de examene; și dezvoltarea și diseminarea modelelor de răspunsuri. Următorul Tabel 1 arată alocarea bugetară a consiliului din 2007 până în 2011 în dolari SUA.

În acest context, Consiliul este hotărât să completeze actualele mecanisme de finanțare bugetară cu activități proprii generatoare de venituri, care includ, dar nu se limitează la următoarele: înregistrarea online și publicarea rezultatelor în cazul în care Consiliul ar împărți beneficiile cu furnizorul de servicii; creșterea taxelor de înscriere a candidaților pentru a corespunde costului unitar al Consiliului pentru derularea examenelor naționale; operarea unei tipografii proprii a Consiliului în scopul generării de venituri; folosirea programelor de examen și a lucrărilor anterioare contra cost; cercetare și - consultanță pe probleme de evaluare; și alte taxe de servicii. Consiliul folosește un software de gestiune financiară și contabilitate cunoscut sub numele de SAGE Pastel, care va fi înlocuit în curând cu „Guvernul inteligent” (SMART GOV) pentru a se armoniza cu alte agenții guvernamentale. SMART GOV este un software de contabilitate al Ministerului Finanțelor

Tabelul 1. Alocarea bugetară din 2007 până în 2011 în dolari americani

2007	2008	2009/2010	2010/2011
2.567.638,6	4.032.487,6	5.402.619,3	6.617.534,9

concepute pentru a gestiona cheltuielile guvernamentale în toate instituțiile publice guvernamentale, inclusiv ministerele centrale, agențiile autonome, provinciei, raioanele și alte instituții bugetare ale administrației locale. Personalul se pregătește la locul de muncă sau profită de diverse oportunități prezentate și organizate de Consiliu, sau de Ministerul Serviciului Public și Muncii. Întocmirea și execuția bugetului, aprovizionarea și logistica, mobilierul de birou, transportul etc. sunt, de asemenea, executate cu respectarea strictă a procedurilor și reglementărilor guvernamentale. Au fost emise formulare de cerință pentru a facilita și a pune ordine în procesul de achiziție, facilitând în același timp implicarea unităților și a personalului individual în execuția bugetului. Consiliul colaborează foarte strâns cu Autoritatea pentru Achiziții Publice din Rwanda (RPPA) pentru a instrui Comitetul intern pentru licitații (ITC) în procedurile și reglementările de achiziții și licitații. De asemenea, Consiliul are un auditor intern cu normă întreagă care asigură respectarea legislației naționale privind finanțele și achizițiile publice.

PREPARAREA SCENARII

Consiliul se ocupă de o serie de părți interesate atât interne (personal) cât și externe, în special școlile a căror relație este în centrul acestui capitol . Prin urmare, ar trebui să le poată comunica misiunea și activitățile sale pentru a se asigura că sunt pe deplin conștienți și înțeleg importanța lucrului împreună pentru furnizarea eficientă a serviciilor. Prin urmare, este important ca Consiliul să-și examineze relația cu părțile interesate, în special școlile, din perspectiva marketingului. Unul dintre scopurile sale declarate este de a informa toate părțile interesate, în special școlile, despre misiunea și prioritățile sale și să le permită să se implice în direcțiile viitoare, pentru crearea de rețele, pentru diseminarea operațiunilor Consiliului și, în mod esențial, pentru a se consulta cu aceștia despre calea de urmat. De exemplu, în timpul exercițiului de notare, profesorii pot identifica punctele slabe și erorile din scenariile elevilor. Consiliul poate utiliza apoi feedbackul profesorilor pentru a îmbunătăți gestionarea procesului de examinare și a notării, ca parte a managementului general al sistemului de examene. În acest fel, ei au contribuit enorm la direcția sa viitoare.

Comunicarea misiunii și priorităților Consiliului este importantă deoarece, așa cum subliniază Bush (1999), accentul crescut pe relațiile externe și „permeabilitatea granițelor înseamnă că managerii educației nu pot ignora nevoia de a-și comercializa instituția”. În cazul Consiliului, marketingul este folosit aici pentru a desemna procesul prin care acesta comunică și de fapt, încearcă să „vânde” reformele (produsele) sale profesorilor care ar trebui să comunice la rândul lor să „vândă” reformele comunităților lor. Acest lucru este important pentru ca reforma să fie acceptată și pusă în aplicare. Astfel, faptul că Consiliul are deja o relație cu școlile nu este suficient în sine pentru a crea un mediu în care școlile se simt confortabil cu produsele sau pachetele de examinare post-genocid. Prin urmare, este important să îmbunătățim parteneriatul și colaborarea cu școlile. Cu toate acestea, acceptarea schimbării depășește îmbunătățirile, deoarece implică noi moduri și modele de gândire (percepții) ale profesorilor, care necesită o comunicare eficientă (marketing) din partea Consiliului pentru a „vinde” reformele.

Consiliul consideră școlile clienți , clienți, parteneri sau părți interesate. Anderson și colab. (2004) fac distincție între clienți și clienți; parteneriatul și părțile interesate. Potrivit acestora, clienții și clienții sunt oameni care caută un serviciu și pot fi interni sau externi instituției. Parteneriatul implică „o relație de lucru care se caracterizează printr-un simț comun al scopului,

respect reciproc și dorința de a negocia”. Aceasta implică schimbul de informații, responsabilitate, abilități, luare a deciziilor și responsabilitate. Potrivit lui Warring (1999), părțile interesate se referă la „toți cei care au un interes legitim în continuarea eficacității și succesului unei instituții”. Aceasta implică faptul că toți clienții și toți partenerii sunt părți interesate, împreună cu alții care pot avea „un interes legitim”. Părțile interesate pot fi interne (personal) sau externe, în acest caz, școli. Cu toate acestea, Anderson și colab. (2004) susțin că se spune că părțile interesate externe „se bazează într-o foarte mare măsură pe experiența trecută sau pe informațiile comunicate lor de către părțile interesate interne” pentru informațiile lor despre instituție.

Relația dintre Consiliu și școlile pe care acesta le deservește poate fi analizată în contextul deschiderii instituționale și a ceea ce consideră că este marketing pentru a le satisface nevoile. An derson, et al, (2004, p. 58) citează pe Hoy și Miskel (1987) care susțin că conceptul de sistem deschis evidențiază „vulnerabilitatea și interdependența organizațiilor și a mediului lor”. Consider că această observație este relevantă pentru Consiliu, deoarece implică faptul că mediul este important, deoarece afectează structurile și procesele interne ale Consiliului. De exemplu, în 2009, în notarea examenelor naționale au fost implicați aproximativ 2700 de profesori din școlile primare și gimnaziale . - Părerile și percepțiile lor cu privire la modul în care se desfășoară examenele sunt importante deoarece Consiliul ar trebui să le ia în considerare în procesul de organizare, coordonare și gestionare a sistemului de examene. Acest lucru se datorează faptului că cei care fac notarea sunt cei care pot vedea și identifica domeniile de îmbunătățire, de exemplu în modul în care examinările sunt stabilite, împachetate, administrate și notate. Profesorii sunt în prima linie a procesării examenelor.

Acest proces poate fi analizat prin prisma concordanței dintre instituție și mediul său, iar acest fenomen nu se limitează doar la Consiliu. Privite dintr-o perspectivă mai largă, în special din cea a școlilor, Anderson și colab. (2004) afirmă că școlile și colegiile pot „răspunde la cerințele externe prin planificare și prognoză acolo unde pot apărea schimbări probabile și presiuni viitoare”. Aceștia susțin că „mișcarea către a avea un plan de dezvoltare instituțională poate fi văzută în parte, ca un răspuns la cerințele și influențele din afara instituției”. Acest argument este valabil și pentru Consiliu, deoarece impulsul și urgența gestionării sale eficiente au fost dictate în principal de circumstanțe externe. De exemplu, în Rwanda, legea financiară recentă (2006) impune instituțiilor publice să proiecteze în cadrul planurilor lor strategice activități generatoare de venituri în afara bugetului guvernului. Astfel, Consiliul trebuie să genereze venituri pentru a satisface aproximativ 2700 de profesori care participă în fiecare an la notarea examenelor naționale din școlile primare și gimnaziale. Acest lucru necesită o cantitate substanțială de inovații în tehnologie pentru a îmbunătăți strategia de marketing.

Înainte de 1994, planificarea instituțională era minimă în Rwanda. Foskett (1999) susține că în trecut „construirea unei componente de relații externe în planificarea sau strategia instituțională era pur și simplu o chestiune de judecată profesională”. De fapt, în Rwanda a fost inexistent. Chiar și astăzi, în multe instituții din Rwanda, prezența sau absența acesteia depinde de viziunea managementului asupra valorii relației pe care dorește să o dezvolte cu părțile interesate externe. În cazul Consiliului, ar părea de neconceput să ignorăm importanța a aproximativ 2700 de profesori implicați în activitatea sa. Din această perspectivă, percepțiile părților interesate cu privire la gestionarea de către Consiliu a - sistemului de examinare devin cruciale. După cum observă Farnham (1993), schimbarea politică și socială încorporată într-un angajament față de „ideologia pieței și a alegerii consumatorilor în căutarea economiei, eficienței și eficacității” a fost absorbită în mod constant în „cultura educațională și i s-a acordat autoritate

statutară prin legislație". Cu toate acestea, în Rwanda, ca și în multe țări în curs de dezvoltare, acesta este pentru majoritatea educatorilor un concept importat, chiar străin.

Deși Consiliul încearcă să se comercializeze, Foskett (1999) subliniază două aspecte importante care complică marketingul în educație. În primul rând, industriile de servicii, chiar și în sectorul privat, nu au adoptat în mod tradițional o perspectivă de marketing puternică, deoarece produsele de servicii sunt în mod inerent intangibile, ceea ce face dificilă promovarea lor , în special atunci când „produsul" are recompense pe termen lung, cum ar fi educația; serviciile din sectorul profesional pot vedea marketingul ca fiind lipsit de etică, compromițând obiectivitatea relației lor cu „clientul" lor; unele sectoare de servicii s-au confruntat cu o cerere mult mai mare decât capacitatea lor de a o furniza, cum ar fi în învățământul superior, astfel încât promovarea nu a fost necesară; majoritatea organizațiilor educaționale s-au bucurat de putere de monopol; și au fost disponibile puține îndrumări profesionale sau instruire privind adoptarea unei perspective de marketing. În al doilea rând, Foskett susține că conceptele tradiționale de profesionalism și serviciu public în educație nu se potrivesc ușor cu noțiunea de marketing; și că punctul de vedere al profesionistului ca „expert" și al monitorului calității poate fi interpretat ca însemnând că reactivitatea la piață este inutilă.

Gray (1991, p. 25) a sugerat că „scopul pentru care au fost înființate instituțiile din sectorul public, cum ar fi școlile, depășește cu mult simpla satisfacție a clienților". Conform acestui punct de vedere, instituțiile de învățământ au „datorii și responsabilități de serviciu public de a aborda nevoi reale care ar putea să nu fie apreciate de acești clienți". Argumentul este că instituțiile de învățământ au multe legături externe diferite care depășesc relațiile tranzacționale sau de schimb și că, deși gestionarea relațiilor externe este de mare importanță pentru instituție, fiecare este încorporată în procesele sale interne. Cu toate acestea, Foskett (1999, p. 36) îl citează pe Worcester (1985) care afirmă că „nicio organizație nu poate susține o bună reputație pe care nu o merită". Acest lucru este relevant deoarece, în acest caz, implică faptul că fiecare membru al Consiliului, de exemplu, ar trebui să aibă un rol.

Relațiile externe eficiente vor necesita probabil un marketing intern semnificativ pentru a le susține, iar personalul este actori cheie în acest proces, deoarece activitățile lor definesc calitatea organizației și reprezintă un grup cheie de părți interesate cu care managementul trebuie să gestioneze relațiile cu mare grijă. Cercetările anterioare ale lui Foskett (1992) subliniază că - managementul relațiilor externe se referă la acele aspecte ale activităților unei organizații care, în orice fel, o fac să se relaționeze cu un public dincolo de propriile sale granițe . Aceasta include atât procesele cu o conexiune în mod evident externă, cât și acele procese care, deși sunt în mare parte interne ale organizației, au un impact direct asupra unor părți interesate externe. Implicațiile sunt enorme, deoarece astfel de procese necesită un management eficient. Johnson & Scholes (1993) susțin că întregul concept de management eficient cuprinde trei componente și anume; analiza strategică, alegerea strategică și implementarea strategică. Deși o discuție detaliată a fiecăruia depășește domeniul de aplicare al acestui capitol, este suficient să spunem că fiecare dintre acestea poate fi identificat cu componentele de relații cu părțile interesate la Consiliu. De exemplu, instituirea unor sisteme interne eficiente de asigurare a calității în cadrul Consiliului ar trebui să asigure că serviciul sau produsul corespunde așteptărilor școlii. De asemenea, este important să se dezvolte mecanisme de colectare a datelor externe folosind tehnologia disponibilă cu privire la modul în care sistemul de examinare din Rwanda este perceput ca parte a strategiei sale de marketing.

Obiectivul încercării de a evalua percepțiile profesorilor este, prin toate intențiile și scopurile, de a stabili un audit al managementului eficient al sistemului de examene care se referă la cât de

mult și-a comunicat Consiliul profesorilor misiunea sa. Din perspectiva școlilor, Knight (1993, p. 19) definește și ilustrează eficacitatea educațională drept „realizarea cât mai deplină posibilă a scopurilor și obiectivelor școlii”. Exemplele includ performanța îmbunătățită, posibil față de indicatori de performanță, cum ar fi rezultatele îmbunătățite ale examenelor sau scorurile la teste; atitudini și comportament îmbunătățite ale studenților; relații mai bune cu părinții și comunitatea și îmbunătățirea mediului școlar . Se poate reitera faptul că eficiența se referă la maximizarea beneficiilor datorate furnizării educaționale în limitele costurilor sau disponibilității resurselor. Mortimore et al (1994, p. 23) nu sunt neapărat în dezacord, ci în schimb o pun într-un alt mod, sugerând că „eficiența costurilor este preocupată de selectarea alternativei cu cel mai mic cost pentru a asigura rezultatul dorit”. Cu toate acestea, Thomas (1990) nu este de acord. El susține că cea mai rentabilă va fi „cea mai puțin costisitoare dintre alternativele comparate, dar aceasta nu este neapărat cea mai ieftină metodă posibilă de a obține obiectivul”. În orice caz, limitele experiențelor, cunoștințelor și atitudinilor pe care le poți baza limitează decizia.

Pentru a gestiona eficient sistemul național de examene din Rwanda, Consiliul va trebui să se confrunte cu dileme organizaționale și instituționale dacă va trebui să își dezvolte și să-și îmbunătățească propriile evaluări ale profesorilor. Pentru a îmbunătăți percepția profesorilor asupra consiliului, managementul ar trebui să abordeze problemele cruciale, așa cum au subliniat de Middlewood & Lumby (2003), pentru a include: Procesul de comunicare adecvat și eficient, integrarea deplină a tuturor părților interesate, rezolvarea pozitivă a conflictului, un cod de conduită care reflectă cultura organizației și grade adecvate de implicare a părților interesate în luarea deciziilor. Trebuie recunoscut faptul că factorii critici de succes în ceea ce privește gestionarea eficientă a sistemului de examinări în Rwanda este legătura între activitățile diferitelor unități operaționale și părți interesate. Bush și Coleman (2002) susțin că coordonarea unor astfel de factori și stabilirea unei culturi care îi promovează ține de managementul și etosul instituției. Acest lucru este relevant pentru Consiliu, având în vedere că scopul și scopul său declarat este de a sprijini învățarea și predarea în școlile din Rwanda. Alți cercetători precum Briggs & Sommefeldt (2002) sunt de părere că plasarea diferitelor grupuri de interese este deschisă dezbaterii în funcție de factorii în joc într-o anumită situație culturală, socială și politică și se spune că acele influențe externe au impact asupra eficienței organizaționale. Într-adevăr, cu aproximativ 2700 de profesori implicați în procesele de examene din Rwanda, semnificația percepțiilor lor nu poate fi subestimată.

DESCRIEREA CAZULUI

Experiențe și așteptări: jucătorii implicați și rolurile lor în cadrul Consiliului

În aprilie 2007, eram pe cale să încep al doilea an de doctorat în educație (EdD) la Universitatea din Sussex, Brighton, (Regatul Unit). Ultima temă din anul 1 al Programului de doctorat a cerut studenților să cerceteze sau să evalueze o instituție de învățământ. Am decis să-mi cercetez propria instituție. Am selectat trei școli secundare din orașul Kigali, al căror mijloc de predare este limba engleză. Am făcut acest lucru deoarece experiența mea anterioară cu școlile care nu vorbesc engleza sa dovedit problematică în ceea ce privește traducerea termenilor din franceză sau kinyarwanda (limba maternă) în engleză. Le-am cerut directorilor din fiecare școală să aleagă patru profesori, acolo unde era posibil, atât bărbați, cât și femei, care să marcheze examenele naționale. Numărul total de profesori din cele trei școli a fost de doisprezece. O școală este o școală de fete, alta este singura școală pentru băieți, iar a treia școală este mixtă. Școala de fete este susținută de guvern *(subvenție gratuită),* școala de băieți este publică, iar școala mixtă este

privată. Intenția a fost de a crea o varietate în speranța că răspunsurile vor fi variate, precum și pentru a consolida credibilitatea rezultatelor.

Mai jos, voi rezuma concluziile în funcție de fiecare întrebare:

În ce măsură sa promovat Consiliul pentru a asigura înțelegerea părților interesate a misiunii sale?

Această întrebare provoacă identitatea Consiliului, care trebuie percepută și evaluată în raport cu nevoile și aspirațiile societății. Consiliul are nevoie de un simț clar al scopului pe care oamenii să-l înțeleagă. Aici scopul și apartenența sunt cele două fațete ale identității. Identitatea Consiliului trebuie să izvorască din rădăcinile proprii ale organizației, din personalitatea acesteia, din punctele forte și din punctele sale slabe. Trebuie să fie atât de clar încât să devină etalonul cu care sunt măsurate produsele, comportamentul și acțiunile sale. Aici, percepțiile profesorului pun această identitate printr-o lupă . Conform acestei lentile, profesorii din eșantion au declarat că misiunea Consiliului era să stabilească și să noteze examenul și că s-au identificat cu aceasta.

Au existat câteva răspunsuri comune cu privire la modul în care școlile ar putea contribui la misiunea Consiliului. Ei au indicat că școlile ar putea contribui în mai multe moduri, cum ar fi: (i) analiza performanței elevilor la examenele naționale (ii) acoperirea curriculum-ului, astfel încât studenții să nu pice examenele naționale (iii) fiecare școală având un secretariat care comunică profesorilor despre actualizările și problemele privind examenele (iv) evaluarea periodică a elevilor înainte de a susține examenele naționale pentru a răspunde misiunii Consiliului și a oferi feedback misiunii Consiliului. Poate mai intrigantă a fost sugestia profesorilor ca profesorii să înceapă departamentele de examen în școlile lor respective. Aceste departamente ar veni cu declarații de misiune care conduc în cele din urmă la formularea declarației de misiune a Consiliului. Această sugestie implică faptul că declarațiile de misiune ale școlii legate de examene ar trebui integrate în declarația de misiune a Consiliului, care are implicații pentru relația dintre Consiliu și școli.

În pofida declarației profesorilor privind conștientizarea misiunii sale și a potențialelor contribuții la activitatea Consiliului, același număr a raportat, de asemenea, că, deși au calificat examenele naționale de o vârstă medie de cinci ani, ei nu cunoșteau planurile sale și au răspuns doar atunci când li s-a cerut să noteze examenele naționale. Dacă acesta ar fi fost un eșantion mai mare, ar fi spus multe despre identitatea Consiliului ca organizație națională. Și, de fapt, a făcut-o, deoarece un număr atât de mare din eșantionul de cercetare a spus că Consiliul nu a avut modalități oficiale de a-și comunica planurile și activitățile către părțile interesate care spun că se identifică cu acesta și au indicat în mod clar rolurile pe care le pot juca în contribuția la misiunea sa, atunci există o slăbiciune din partea Consiliului pentru incapacitatea sa de a profita de un astfel de rezervor de cunoștințe și experiență a profesorilor.

Prin urmare, este nevoie de o strategie de marketing (comunicare) viguroasă, mai ales în acest moment crucial în care Consiliul este în proces de transformare în contextul intrării Rwandei în Comunitatea Africii de Est și acum în Commonwealth-ul Națiunilor Britanice. Căutarea unei strategii de marketing nu poate fi ignorată, deoarece marketingul în acest sens este văzut ca un mijloc de creștere a poziției și valorii Consiliului în ansamblu. În acest fel, instituția începe să facă o încercare mai proactivă de a-și dezvolta o reputație în cadrul comunității mai largi, în special cu profesorii. Marketingul aici se măsoară prin îmbunătățirea imaginii Consiliului. Devine o sarcină clară de comunicare a informațiilor care îi va conduce pe profesori să dezvolte o imagine mai bună și mai precisă a Consiliului.

Care sunt percepțiile profesorilor asupra Consiliului cu privire la gestionarea actuală a - sistemului de examene?

Analiza răspunsurilor a arătat că profesorii sunt o sursă neprețuită de cunoștințe despre - sistemul de examene. Ei au ridicat probleme cu privire la sincronizarea lucrărilor în timpul stabilirii. Ei au spus că lucrările de trei ore sunt prea lungi și obositoare, sugerând ca două sau mai multe lucrări să fie introduse în viitor. Acest lucru ar oferi loc pentru examene de câteva ore și spațiu pentru examinarea întregului conținut al subiectului, ca în programa unui anumit curs. Ceea ce au sugerat profesorii a fost că lucrările cu durată mai scurtă pot examina mai bine elevii. Aceasta a ridicat problema pregătirii nu numai pentru profesori, ci și pentru studenți în încercarea de examene naționale. Respondenții s-au întrebat dacă o lucrare per materie (practica curentă) ar putea acoperi o întreagă programă. De fapt, aceasta pare a fi o observație legitimă luată în considerare împotriva preocupării anterioare cu privire la o lucrare de trei ore, care este lungă și se presupune că i se acordă mai mult timp pentru a asigura o acoperire largă a curriculumului. Respondenții au susținut totuși că lucrările mai scurte, dar mai multe ar acoperi programa mai bine decât una lungă. Acesta pare a fi un argument legitim, deoarece examenul este menit să măsoare abilitățile, mai degrabă decât cât de multe cunoștințe a dobândit.

În ceea ce privește lucrările de examen și - examinatorii, respondenții au subliniat unele deficiențe majore ale sistemului. De exemplu, s-a făcut referire constantă la unele întrebări care nu provin de la subiecte clar indicate ale curriculum-ului disciplinei și că curriculum-ul nu arăta clar domeniile examinabile. Acest lucru are implicații pentru o programa de examene care este o responsabilitate a Consiliului. Din nou, considerațiile privind un sistem „echitabil și transparent" corelate cu considerații practice și profesionale devin o provocare în ceea ce privește gestionarea unui sistem de examinare în societățile afectate de conflict. Fac această observație pentru că se pare că sistemul și-ar fi putut concentra efortul pe preocupările mai „politice" de justiție, echitate și reconciliere ale unei reconstrucții educaționale post-genocid și mai puțin pe problemele practice și profesionale ridicate de profesorii din studiu.

Un alt domeniu de îngrijorare ridicat de profesori a fost cel al formării. Din nou, a existat o preocupare generală cu privire la examinatorii care ar trebui să fie profesori pregătiți și experți în domeniul lor. Punctajul a fost ridicat ca o problemă de îngrijorare în care respondenții au considerat că, în funcție de caracterul tehnic al întrebărilor , notarea ar trebui făcută în mod profesionist, pentru a nu sublinia sau suprapune. Astfel, examinatorii necesită pregătire în serviciu în mod regulat să stabilească și să marcheze la standardele așteptate. Această problemă se referă la cea privind acoperirea conținutului programului de studii, în care trebuie să se exercite un echilibru în timpul stabilirii examenelor, astfel încât unele conținuturi ale curriculumului să nu fie supraexaminate sau subexaminate.

Problema materialelor educaționale părea să se învârte în principal în jurul acelor elemente utilizate în timpul examenelor, cum ar fi calculatoarele științifice. Unii profesori s-au plâns că în zilele noastre există multe modele de gadgeturi științifice. Mulți nu erau familiarizați pentru majoritatea studenților. Aceasta a impus necesitatea de a specifica modelele care vor fi utilizate în examinările naționale. Consider că aceasta este o observație relevantă. Pentru o instituție care se mândrește că este echitabilă față de părțile interesate, este o slăbiciune majoră să stabilească examene fără a preciza relevanța diferitelor modele științifice pentru întrebările la care modelele urmează să fie aplicate sau utilizate, disponibilitatea modelelor pe piața din Rwanda și costul modelului, luând în considerare dacă acesta ar fi sau nu accesibil pentru studenții obișnuiți, având în vedere sărăcia țării. Aceasta înseamnă, de asemenea, că profesorii ar trebui să

fie familiarizați cu modelul și să formeze elevii în consecință.

Care sunt așteptările viitoare ale profesorilor de la Consiliu în ceea ce privește gestionarea sistemului de examene?

Răspunsurile aici au fost amestecate. Profesorii au considerat că este loc destul pentru ca Consiliul să-și îmbunătățească imaginea și serviciile oferite școlilor. Aceștia s-au referit la gestionarea de către Consiliu a sistemului de examinări ca fiind satisfăcătoare și corectă, dar au subliniat, de asemenea, că există anumite domenii care trebuie îmbunătățite. Ei au spus că Consiliul ar trebui să abordeze problemele legate de curriculum și examenele naționale, astfel încât întrebările să nu fie stabilite în afara programului. Consiliul ar trebui să se asigure că examinările urmează ordinea și succesiunea curriculum-ului. Profesorii au subliniat, de asemenea, necesitatea introducerii examenelor practice în special în științele naturii și stabilirea de aplicații și alte întrebări de ordin superior care acoperă restul curriculum-ului; și formarea regulată în serviciu a profesorilor implicați în munca de examinare. Majoritatea profesorilor au spus că numai profesorii ar trebui să stabilească examene și ar trebui să fie instruiți pentru a deveni experți în domeniile lor respective.

În al doilea rând, cercetarea a arătat că profesorii din Rwanda au devenit din ce în ce mai conștienți și au făcut conexiuni între propriile lucrări școlare cu cele ale altor instituții de învățământ. Faptul că profesorii au reușit să coreleze problemele de predare și învățare la clasă cu evaluarea la nivel național constituie o provocare pentru Consiliu, deoarece conștientizarea intereselor profesorului cere un loc în politica și planul strategic al acestuia. Acest lucru se datorează faptului că orice reputație pe care Consiliul încearcă să o prezinte părților interesate externe trebuie să se bazeze pe realitatea situației. De fapt, respondenții la această cercetare au ieșit destul de clar prin faptul că țin Consiliul „răspunzător" prin percepțiile lor, ceea ce nu numai că întărește nevoia de a crea un parteneriat cu ei, ci și pune o nouă presiune asupra Consiliului pentru a face acest lucru mai devreme decât mai târziu, pe măsură ce instituția se transformă pentru a face față provocărilor secolului [21] .

Care sunt implicațiile pentru gestionarea eficientă a sistemului de examinări?

Cercetarea a evidențiat câteva caracteristici interesante. De exemplu, cadrele didactice au dorit ca Consiliul să-i implice din ce în ce mai mult în activitățile sale. Faptul că percepțiile școlare s-au întâmplat să indice această direcție este în sine un semnal de alarmă pentru investigații suplimentare cu privire la modul în care sunt organizate și gestionate examenele, de către cine și cu ce impact și ce relație are cu școlile. Cercetarea a relevat faptul că profesorii urmăreau implicarea și participarea în continuare la viața și activitățile Consiliului, care este o expresie a unui parteneriat strategic. Acest tip de parteneriat ar trebui gestionat strategic și ar trebui să se caracterizeze printr-un simț comun al scopului, respect reciproc și dorința de a negocia. Aceasta implică schimbul de informații, responsabilități, abilități, luare a deciziilor și responsabilitate . Aici, preocuparea Consiliului ar trebui să fie modul în care aceste informații ar putea fi partajate și modul în care Consiliul poate câștiga respect din partea școlilor și invers. Consiliul ar trebui să se trezească la realitatea că instituțiile de învățământ , chiar și în contextul unei țări în curs de dezvoltare precum Rwanda, nu mai pot funcționa izolat.

Din această perspectivă, Anderson și colab. (2004) susțin că, deși reputația unei instituții poate varia de la un grup de părți interesate la altul, se va baza întotdeauna pe percepțiile pe care le au. Aceste percepții pot avea o bază foarte mică de fapt sau pot fi depășite și părtinitoare, dar ele trebuie totuși recunoscute ca opiniile pe care le dețin aceste grupuri particulare. Astfel, Consiliul

ar trebui să dezvolte de urgență o apreciere clară a experiențelor, așteptărilor și percepțiilor deținute de diferitele părți interesate, în special de profesorii care sunt direct implicați în activitatea sa. Consiliul ar trebui să învețe ce spun diversele părți interesate , ce dorește ca ei să spună și cum îi poate determina să spună asta.

În urma acelei experiențe, am organizat câteva ateliere interne în instituția mea pentru a discuta rezultatele cercetării mele cu toți cei 69 de membri ai personalului profesional. În consecință, în 2008, am reușit să reformăm modul în care ne stabilim examenele pentru a le face mai practice și mai orientate spre competențe. Ne-am concentrat în special pe examenele legate de știință și de atunci laboratorul și alte lucrări practice sunt o componentă obligatorie și majoră a sistemului de examene. De asemenea, am proiectat un tabel de specificații (Tipărit albastru) bazat pe taxonomia obiectivelor educaționale a lui Benjamin Bloom, astfel încât, în științe umaniste, am determinat numărul de întrebări pe lucrare care necesită rememorarea informațiilor, înțelegere, aplicare, analiza unei situații, sinteza și evaluarea rezultatelor. De asemenea, am revizuit modul în care notăm și nom și am reformat sistemul național de notare.

Întrebări directoare

1. Care credeți că este misiunea Consiliului? Este aceasta o misiune cu care te identifici? De ce?
2. Cum pot școlile să contribuie la misiunea Consiliului?
3. Cum ați evalua modul în care Consiliul gestionează notarea examenelor naționale de liceu? În opinia dumneavoastră, procedează așa corect și corect?
4. Din experiența dumneavoastră de a nota examenele naționale, vedeți domenii în care se poate îmbunătăți? Cum?
5. Ce părere aveți despre modurile în care Consiliul plasează candidații de succes în diferite școli?
6. Din experiența dumneavoastră, care credeți că sunt unele dintre provocările cu care se confruntă Consiliul în gestionarea sistemului de examene?
7. Ce ar trebui să facă Consiliul pentru a-și îmbunătăți imaginea și serviciile oferite școlilor?
8. Cum pot școlile să joace un rol de sprijin în activitatea Consiliului, în special în îmbunătățirea gestionării examenelor?

Preocupări tehnologice

În cadrul procesului de examene naționale, Consiliul întreprinde diverse sarcini masive de înregistrare a candidaților, pregătirea examenelor, desfășurarea examenelor, procesarea notelor, notarea și publicarea rezultatelor și apoi orientarea candidaților cu succes la nivelul următor al învățământului secundar și universitar. Aceste sarcini presupun procesarea bazelor de date mari și schimburi de mesaje prin comunicații interne; și interacțiunea cu studenții, părinții sau tutorii, profesorii, șefii de instituții și ofițerii raionali de educație prin anunțuri, reguli și reglementări care reglementează desfășurarea examenelor. Implicarea acestei game de părți interesate necesită inovații în tehnologie pentru marketingul educațional, în acest caz al produselor de reformă a examenelor naționale, cum ar fi recent introdus sistemul de marcare „Conveyor - Belt", noul sistem de notare bazat pe noul curriculum, introducerea și accentul pe examenele practice și noile schimbări în conținutul și formatul certificatelor și diplomelor. Aceste produse au nevoie de tehnologie relevantă pentru un marketing eficient și eficient către diverse părți interesate. Următoarea secțiune descrie tehnologiile pe care Consiliul a încercat să le pună în aplicare pentru a îmbunătăți nu numai furnizarea de servicii, ci și comercializarea efectivă a produselor sale.

Componente Tehnologice

Proiect TIC (i)

Consiliul dispune de o serie de echipamente TIC, inclusiv două servere, o rețea de computere complet cablată cu fibră optică și o mașină de citire a mărcilor optice. În 2005, Consiliul a semnat un contract cu HAMLET COMP PUTER GROUP LTD, o companie cu sediul în Regatul Unit, pentru a dezvolta o aplicație de procesare a examenelor numită FAIM, care rulează pe serverul SQL și pe serverul Windows 2003. Acest lucru a facilitat RNEC să-și dezvolte capacitatea TIC pentru a-și furniza serviciile publicului mult mai eficient și eficient. Acest lucru este, de asemenea, necesar din cauza faptului că numărul de candidați crește în fiecare an, prin urmare, capacitatea TIC de a furniza și de a răspunde nevoilor și așteptărilor pe termen lung ale școlilor primare și secundare din Rwanda este esențială . Ca urmare a acestei inițiative, Consiliul este capabil să îndeplinească următoarele funcții cu relativă eficiență.

Înregistrarea Candidaților

Sistemul TIC înregistrează numele de familie, prenumele, sexul candidatului, data nașterii, numele tatălui, numele mamei, numele districtului, numărul districtului, numele sectorului, numărul sectorului, numărul școlii, combinația de materii , numărul elevului, limba de examinare (candidații li s-a permis să-și scrie examenele fie în engleză, fie în franceză), dizabilități , opțiuni (candidații au 3 variante de opțiuni de materii). Aceste date sunt de obicei colectate în MS Excel și trebuie integrate în baza de date. Notele sunt introduse în raport cu detaliile candidatului deja în baza de date și prevederile pentru introducerea notelor sunt concepute în sistem.

Ca parte a procesului, sunt produse liste și rapoarte care includ liste cu toți candidații înregistrați pe școală și pe district, cu detaliile lor complete pentru corectarea erorilor de dactilografiere; lista candidaților pe sex; liste de note pentru fiecare candidat în funcție de ponderea disciplinelor și a notelor brute obținute, lista candidaților pe școală și pe circumscripție indicând notele la fiecare materie și nota medie, lista primilor 20 de candidați după nota medie, lista primilor 20 de candidați la fiecare disciplină după nota, lista primilor 20 de eleve din țară, lista primilor 20 de candidați din fiecare disciplină după nota de sex feminin, lista primilor 20 de candidați din fiecare disciplină după nota lor nota medie a tuturor candidaților din școala respectivă, lista școlilor de jos după nota medie a tuturor candidaților din acea școală, primele 20 de școli publice după nota medie a tuturor candidaților din școala respectivă, primele 20 de școli private după nota medie a tuturor candidaților din școala respectivă, cel mai bun candidat în general după nota medie și școala sa, cea mai bună femeie în general după nota medie și numărul total de candidați la școală, numărul total de înscrieri la școală, numărul total de candidați la școală numărul de candidați care au participat la examene în acel an, numărul total de candidați care au participat la examene pe sex, numărul total de candidați care au obținut o notă de promovare, numărul total de candidați care au obținut o notă de promovare pe sex, procentul de candidați care au obținut o notă de promovare și procentul de candidați care au obținut o notă de promovare în funcție de sex.

În acest proces, capacitatea de a face selecția candidaților la Nivelul Avansat al ciclului gimnazial pe baza posturilor vacante disponibile și a opțiunilor candidaților care au fost înregistrate la înregistrare este primordială. După acest proces de selecție, trebuie generate o serie de liste și rapoarte. Acestea includ liste cu candidații selectați după alegere și școală alocată, liste cu candidații selectați pe districtul școlii alocate și liste cu candidații selectați pe sex. Ministerul Educației și alte părți interesate solicită diferite tipuri de date statistice, iar Consiliul trebuie să aibă o facilitate pentru a produce astfel de date. Succesul Consiliului poate fi atribuit în parte faptului că dispune de șabloane de rapoarte

generice care sunt completate prin furnizarea de parametri de intrare și redefinirea aspectului de afișare, care este foarte important pentru furnizarea eficientă a serviciilor.

Proiect TIC (2)

În 2008, Consiliul a semnat un contract cu AGILE LEARNING TECHNOLOGIES, o companie americană (care a obținut o licență pentru a funcționa în Rwanda), pentru a dezvolta un instrument bazat pe web care să permită Consiliului să îmbunătățească coordonarea și gestionarea proceselor de examinare publică cu miză mare. Sistemul/Proiectul este cunoscut sub numele de „Sistemul informațional de coordonare și management al examenelor din Rwanda" (RECMIS). Ca urmare a sprijinului emanat din acest Parteneriat Public-Privat, AGILE LEARNING TECHNOLOGIES a contribuit la dezvoltarea capacității locale la Consiliu prin transfer de tehnologie, iar Consiliul a reușit să atingă următoarele obiective în timp record:

1. *Înregistrarea online a candidaților, publicarea rezultatelor și sistem bazat pe telefonul mobil prin SMS*

A fost instalat un sistem online extrem de sigur pentru verificarea rezultatelor, unde elevii și părinții sau tutorii pot accesa bazele de date ale Consiliului furnizând numărul lor de înregistrare, iar apoi rezultatele lor sunt afișate în format nemodificabil prin intermediul aplicației web sau SMS. Candidații se pot înregistra și online printr-o interfață care este legată de baza noastră de date. Consiliul a construit un sistem de informare a rezultatelor online, care a fost folosit pentru a oferi candidaților care absolvă școala primară și gimnazială acces online la rezultatele lor prin intermediul telefoanelor mobile prin SMS și pe internet prin web și oferă alte servicii, cum ar fi verificarea înregistrării prin SMS.

Consiliul a instalat și configurat sistemul pentru a permite studenților să interogheze bazele de date prin text SMS pentru rezultatele lor, precum și prin Web și, de asemenea, pentru a verifica starea lor de înregistrare. Consiliul a construit toată capacitatea necesară pentru a conduce, susține și menține sistemul dezvoltat. Sistemul include interogarea orelor de examinare pentru toate seturile de examinări. Am dezvoltat o bază de date care permite colectarea de statistici privind traficul și utilizarea sistemului SMS și Internet. Acest lucru este important pentru furnizorul de servicii SMS (o companie locală numită MTN Rwanda) cu care Consiliul a semnat un contract separat; și în scopuri de monitorizare.

Consiliul a instruit personalul pentru a dezvolta o strategie de implementare pentru marketing și conștientizare publică a sistemului pentru a asigura durabilitatea. Una dintre caracteristicile importante ale sistemului este efectuarea analizei cerințelor sistemului, proiectarea și dezvoltarea, implementarea, testarea și furnizarea unui plan clar de întreținere a sistemului, care cuprinde atât componente ale sistemului client, cât și server, iar personalul a fost instruit cu privire la utilizarea acestuia. Nu au fost prevăzuți niciun efort pentru a asigura - configurații eficiente și eficiente de server, inclusiv implementarea de interfețe SMS și Internet (configurare gateway) între sistem și operatorul de telecomunicații mobile selectat. Am creat o bază de date centrală și un software server pentru stocarea și preluarea informațiilor despre rezultatele examinării. Aceste informații au fost corelate și agregate în modul cerut de Consiliu și de părțile interesate.

A fost creat un site web îmbunătățit pentru a fi utilizat pentru a publica rezultatele examenelor și detaliile de înregistrare a studenților și informații promoționale suplimentare despre sistem, inclusiv, dar fără a se limita la informații de bază despre Consiliu. Există mecanisme de raportare încorporate pentru a sprijini analiza statistică a datelor rezultatelor examinării. Datele colectate sunt rezumate și puse la dispoziție prin intermediul site-ului web și al altor formate media (Tabele, Diagrame grafice, PDF, Foi de calcul,

Hărți GIS etc.). Candidații pot interoga baza de date folosind coduri specifice de student, cum ar fi numere de înregistrare sau alte numere PIN care urmează să fie determinate pentru a prelua rezultatele examenului fie prin SMS, fie direct de pe site-ul web. Utilizatorii, care folosesc SMS-uri pentru a primi rezultatele examenelor, li se percepe o rată majoră pentru mesajele SMS de către furnizorul de servicii, iar taxa este împărțită în mod egal cu Consiliul. Interogările sunt, de asemenea, făcute direct în baza de date printr-o interfață web. Informațiile preluate de pe site-ul web sunt, de asemenea, disponibile pentru descărcare. Sistemul are capacitatea de a crea rapoarte de tendințe istorice (rapoarte anuale privind rezultatele examenelor din școlile primare și gimnaziale) folosind datele stocate electronic, pentru a le utiliza în planificarea și raportarea activităților din sector.

2. *Instrument de colaborare*

RNEC a dezvoltat un instrument de colaborare pentru a îmbunătăți marketingul și comunicarea între părțile interesate. Mai jos sunt câteva dintre elementele de date/mesaj colectate de RNEC care sunt utilizate de această aplicație. Acestea includ lista studenților înscriși, lista retragerilor de la examene, regulile, regulamentele și liniile directoare pentru desfășurarea examenelor în centre și raioane, anunțuri , rapoarte privind administrarea examenelor, liste cu studenții selectați pentru următorul nivel de studiu, lista candidaților transferați, mesaje urgente către centre și districte, mesaje interne ale personalului Consiliului de examene, acolo unde este posibil, pentru conferințe virtuale și chat-uri video generale și video. Formatul de conținut este conceput în așa fel încât listele să fie fie documente de procesare de text, fie foi de calcul, rapoarte, reguli, reglementări și linii directoare să fie documente de procesare de text; ***anunturile*** , mesajele urgente si chat-ul live text sunt in formate text sau html; și există, de asemenea, unele voiceXML și MPEG sau Avi pentru chat-uri video.

Categoriile de utilizatori includ administrator ***de*** sisteme , utilizator obișnuit și moderator. Fiecare ofițer de district, şef de departament şi director executiv poate fi actualizat pentru a-şi modera conversațiile de grup. În plus, un utilizator poate accesa aplicația furnizând un nume de utilizator și o parolă care au fost setate anterior la înregistrare de către administratorul de sistem. Apoi utilizatorii sunt autentificați și doar informațiile legate de atribuțiile lor sunt puse la dispoziție. Aceasta înseamnă că (a) ofițerii care conduc centrele de examinare sunt acum capabili să încarce sau să descarce propriile liste de studenți și rapoarte, să vadă regulile și regulamentele, anunțurile, mesajele urgente, rapoartele districtuale și ale Consiliului și, de asemenea, să se alăture sesiunilor de chat ale grupului lor sau chatului general; (b) Ofițerii districtuali pot acum să încarce sau să descarce propriile liste de studenți și rapoarte, să vadă regulile și regulamentele, anunțurile, mesajele urgente, rapoartele districtuale și ale Consiliului și, de asemenea, să se alăture sesiunilor de chat ale grupului lor sau chatului general și să posteze anunțuri și mesaje urgente; iar personalul Consiliului poate încărca/descărca reguli și regulamente, liste de studenți și rapoarte, să vadă reguli și regulamente, anunțuri, mesaje urgente, să se alăture sesiunilor de chat ale grupului lor sau chatului general.

3. *Procesul de selecție*

Acest modul permite Consiliului să adune statistici importante, după cum este indicat mai jos. Școlile sau instituțiile pot depune acum aceste posturi vacante online pe server, indicând numărul de locuri disponibile la nivelurile de școală ordinară (gimnaziu) și avansat (gimnaziu) și la nivel universitar; și numărul de locuri disponibile la nivelul A' prin opțiune pentru candidații care finalizează nivelul O'. Este necesar un grad foarte ridicat de securitate și

confidențialitate.

4. *Sistem de urmărire a examinatorilor*

Acest modul acoperă următoarele elemente utilizând interfețe online bine concepute care utilizează concepte de tehnologie adecvate: Înregistrarea examinatorilor, oferind detaliile lor personale; examenele pe care le stabilește un examinator și, de asemenea, examenul pe care îl notează; calificarea examinatorului/profesorului; clasa pe care o predă un profesor și materia pe care o predă inclusiv comentariile liderului echipei. Este necesar un grad foarte ridicat de securitate și confidențialitate

5. *Performanța școlară*

Consiliul este acum capabil să urmărească rezultatele și să examineze performanța școlilor. Acest sistem generează date statistice privind performanța fiecărei școli.

Beneficii

Datorită acestor inovații tehnologice, Consiliul a primit atenția mass-media pentru o vreme pentru că a devenit „înaltă tehnologie". Principalul și influentul ziar de știri englezesc „THE NEW TIMES" a avut pe [26] Ianuarie 2009 ca titlul de pe prima pagină: „MINISTERUL EDUCAȚIEI REFORMĂ SISTEMUL DE EXAMEN"; iar la 28 [ianuarie] 2009, aceeași ziare a publicat un articol la pagina 7 intitulat: „MULȚUMIM MINISTERILOR EDUCAȚII PENTRU REFORMA EXAMENĂRILOR". În consecință, în timpul procesului bugetar din iunie/iulie 2009, în mijlocul unei crize economice globale (recesiune), Consiliul a primit încă șase sute de milioane de franci rwandezi, echivalentul a un milion două sute de mii de dolari SUA pentru reformarea examenelor de știință în acel an. Fondurile au provenit din *„realocari interne"* din cadrul ministerului educației, ca recunoaștere a Consiliului ca agent de schimbare în sistemul educațional din Rwanda.

PROVOCĂRI ACTUALE

Problema dezvoltării și managementului resurselor umane

Principala provocare cu care se confruntă Consiliul este lipsa unei capacități suficiente de resurse umane. Consiliul s-a străduit să dezvolte și să construiască o bază de resurse umane ca bază pentru stimularea creșterii și dezvoltării instituționale. Consiliul trebuie să dobândească astfel de valori care să le permită să fie mai eficiente și mai provocatoare în situații în schimbare. Ei trebuie să recunoască faptul că societatea ruandeză și Consiliul în special sunt sub presiune pentru a oferi niveluri mai ridicate de calitate și valoare și că experiența singură nu mai contează, deoarece mediul din „satul global" se schimbă rapid. Middlewood & Lumby (2003, p. 5) sunt de părere că calitatea personalului dintr-o organizație educațională „este o problemă atât de specificare, cât și de dezvoltare și că calitatea înseamnă mult mai mult decât numirea celui mai potrivit candidat". Dezvoltarea profesională este un imperativ. Bush și Bell (2002) consideră, de asemenea, că acest lucru implică un proces continuu de educație, formare și învățare, fie în activități externe, fie bazate pe muncă, implicarea proactivă și promovarea învățării și dezvoltării cunoștințelor, abilităților și valorilor profesionale.

Recent, accentul a inclus învățarea de a putea influența, motiva și lucra în relații de lucru mai strânse, în echipe cu viziune care se aliniază și contribuie la realizarea viziunii generale a Consiliului. Cu toate acestea, întregul concept de „muncă în echipă" prezintă o dilemă nu numai la Consiliu, ci și la instituțiile de învățământ din Rwanda în ansamblu. La Consiliu, în ciuda tuturor eforturilor de a crea un mediu de lucru în echipă , o etică a muncii și o mentalitate schimbată, rezultatele nu au fost atât de apropiate pe cât se aștepta, în principal din cauza considerentelor legate de capacitatea de resurse

umane. Wallace & Hall (1994) au sugerat că munca în echipă poate fi plină de dificultăți în ceea ce privește echilibrul dintre echitate și ierarhie, ceea ce înseamnă că nu toată lumea își dorește să lucreze într-o echipă, dar munca în comun pe care o reprezintă munca în echipă depinde de angajamentul tuturor celor implicați. Prin urmare, provocarea cu care se confruntă Consiliul este să analizeze eficiența furnizării sale de dezvoltare a personalului în ceea ce privește impactul acesteia asupra unei „organizații de învățare" pe care Consiliul a aspirat să fie. Aceasta nu este o sarcină ușoară, deoarece există o nevoie urgentă de schimbare, iar Consiliul nu se poate schimba decât dacă personalul său dezvoltă o atitudine de schimbare atât a minții, cât și a inimii, pentru a le permite să vadă, să facă alegeri în cunoștință de cauză și să profite de oportunitățile pe care le aduce schimbarea (Middlewood, 1997c). Acest lucru este fundamental pentru îmbunătățirea performanței organizaționale și, prin urmare, este o sarcină de bază a Consiliului.

Din această perspectivă, Consiliul trebuie să aibă grijă să nu considere marketingul educațional de la sine înțeles în ceea ce privește impactul său asupra unei organizații de învățare, din cauza provocărilor asociate cu dezvoltarea persoanelor responsabile pentru un astfel de marketing. Bush și Middlewood (1997) sugerează că un astfel de program trebuie conceput în contextul încercării de a satisface nevoile variate și uneori conflictuale din cadrul instituției. Indiferent de program, eficacitatea componentelor sale depinde, în parte, de măsura în care există recunoașterea acelor factori care afectează învățarea adulților. Southworth (1984) vede întregul proces ca fiind în esență educația adulților și avertizează că instituțiile de învățământ trebuie să fie conștiente de evoluțiile tehnologice și de schimbările organizaționale care i-au determinat treptat pe unii angajatori să realizeze că succesul se bazează pe abilitățile și abilitățile angajaților lor. Acest lucru a fost subliniat și de creșterea managementului resurselor umane, cu accent pe importanța oamenilor și a abilităților pe care le posedă în îmbunătățirea performanței și eficienței individuale, de echipă și organizațională (Armstrong, 2003; Beardwell & Holden, 2001; Summons, et al, 1995).

Marketingul educațional implică furnizarea de structuri, resurse și sprijin care vor ajuta personalul să învețe cum să învețe și tot personalul trebuie să fie implicat în învățarea colaborativă. Cu toate acestea, presiunea externă, în special presiunea financiară, limitează sfera planificării strategice în marketingul educațional. Astfel, Consiliul va trebui să creeze un mediu în care oamenii își extind continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care și le doresc cu adevărat, în care modele noi și expansive de gândire sunt cultivate, în care aspirația colectivă este eliberată și în care oamenii învață continuu cum să învețe împreună (Senge, 1990; 1993). Astfel, dacă viteza inovării înseamnă că problemele și soluțiile din trecut nu mai reprezintă o bază adecvată pentru planificare, atunci noi modalități de a face față schimbării sunt imperative. Sunt necesare noi forme de învățare și conceptul de organizare a învățării apare un scop ademenitor (Burgoyne, 1994).

Pentru a face acest lucru, Consiliul trebuie să depășească provocarea dezvoltării abilităților de identificare a nevoilor, de proiectare a activităților, de a decide cu privire la monitorizarea și alocarea resurselor, iar acest lucru depinde de evaluarea activității anterioare și include luarea în considerare a proceselor de monitorizare și de revizuire ulterioară (Anderson, et al, 2004; Bush & Coleman, 2002; Briggs & Sommefeldt, 220002). În procesul de prioritizare, oportunitățile care vor fi renunțate vor trebui luate în considerare în ceea ce privește impactul lor educațional și al resurselor. De exemplu, Middlewood & Burton (2003) sugerează că actul de reprioritizare a achiziției unui computer multimedia față de achiziționarea de materiale de referință bazate pe text pentru același cost este unul care trebuie evaluat din punct de vedere al

impactului educațional general. Aceasta, de fapt, pare a fi o provocare de conducere, deoarece liderii sunt designeri , administratori și profesori. Ei sunt responsabili pentru construirea de organizații în care oamenii își cheltuiesc în mod continuu capacitățile pentru a înțelege complexitatea, a clarifica viziunea și a îmbunătăți modelele mentale comune - adică sunt responsabili pentru învățare, deoarece trebuie să se asigure că învățarea este mutată în acele părți ale organizației care au nevoie de ea, valorificând și recompensând învățarea și transformând organizația prin aplicarea învățării sale (Garret, 19919; Senge, 90). Aceasta rămâne o provocare pentru marketingul educațional și dezvoltarea tehnologiei.

SOLUȚII, RECOMANDĂRI ȘI LECȚII ÎNVĂȚATE

Anderson, et al (2004) îl citează pe Beare, et al (1992, p. 235) spunând: „imaginea generează stima publică; stima creează sprijin public; sprijinul public generează atenție politică; iar influența politică dă naștere la finanțare și numărul de personal și prioritatea mentală a guvernului. Consider că acest argument este destul de valabil pentru Consiliu. De exemplu, creată în 1998 pentru a remedia nedreptatea și discriminarea care au predominat înainte de genocidul din 1994, tânăra instituție a văzut sprijinul public crescând de la an la an în mare parte datorită imaginii publice ca o organizație transparentă, corectă și responsabilă. Din experiența Consiliului, educația poate câștiga sprijin și finanțare publică tangibile atunci când respectul pentru operațiunile și rezultatele sale este ridicat; dar, după cum observă Anderson, et al (2004, p. 79), „omorâți respectul comunității și în același proces omorâți oferta de resurse”. Aceasta înseamnă că părțile interesate ar trebui să fie implicate în mod proactiv și că importanța lor nu trebuie subestimată.

O altă considerație este că Consiliul trebuie să schimbe modul în care face afaceri cu școlile, ceea ce necesită o comunicare regulată, astfel încât acestea să nu fie doar conștiente de noile sale „produse”, dar să sprijine și să simtă că sunt coproprietari pentru implementarea eficientă și furnizarea de servicii. Potrivit lui Bush (1999, p. 4), instituțiile de învățământ nu mai pot „funcționa izolat”, iar așteptările societății indiferent dacă sunt exprimate de părinți individuali, grupuri identificabile sau legislația guvernamentală, înseamnă că instituțiile de învățământ trebuie să fie conștiente de opiniile exprimate de părțile interesate. Citând pe Bagley, et al (1996, p. 125), Bush subliniază că instituția de învățământ trebuie să țină seama de percepțiile publice despre „cât de bine se desfășoară și să fie pregătită să răspundă acelor preocupări articulate care sunt cu adevărat reprezentative”. Prin urmare, este nevoie de un parteneriat și o colaborare mai strânsă cu părțile interesate.

O lecție învățată aici este că, odată ce Consiliul a dezvoltat un concept clar al unei astfel de relații , atunci managementul sistemului de examinări va fi clar. De asemenea, ar trebui să existe o schimbare în relația dintre Consiliu și școli. Acest lucru necesită relații de putere reînnoite și trebuie adoptată o abordare pragmatică pentru a obține o participare mai eficientă a profesorilor dincolo de notarea examenelor. Aceasta presupune o relație eficientă de co-învățare cu profesorii implicați în activitatea sa.

REFERINȚE

Anderson, A., Briggs, RJ și Burton, N. (2004). *Gestionarea finanțelor, a resurselor și a părților interesate din educație.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Armstrong, M. (2003). *Un manual de practică de management al resurselor umane*. Londra, Marea Britanie: Kogan Page.

Beardwell, I., & Holden, L. (2001).

Managementul resurselor *umane : o abordare contemporană.* Londra, Marea Britanie: Pearson Education Limited.

Briggs, ARJ și Sommefeldt, D. (2002). *Omul - îmbătrânind predare și învățare eficiente.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Burgoyne, J. (1994). Managementul personalului. În Armstrong, M. (Ed.), *Un manual de practici de management al resurselor umane* . Londra, Marea Britanie: Kogan Page.

Bush, T. (1999). Granițele care dispar: importanța relațiilor externe eficiente. În Lumby, J., & Foskett, N. (Eds.), *Managementul relațiilor externe în școli și colegii.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Bush, T. și Bell, L. (2002). *Principiile și practica managementului educațional* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Bush, T., & Coleman, M. (2002). *Leadership și management strategic în educație.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Bush, T., & Middlewood, D. (1997). *Gestionarea oamenilor în educație.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Coleman, M. și Anderson, L. (2002). *Gestionarea finanțelor și a resurselor în educație.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Coleman, M. și Lumby, J. (2001). Semnificația - cercetării practicienilor bazate pe site în - managementul educațional. În Middlewood, D., Coleman, M. și Lumby, J. (Eds.), *Cercetarea practicienilor în educație* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Cooksey, B. (1992). *Analiza sectorului educației de bază* . Kigali, Rwanda: UNICEF.

Farnhan, D. (1993). *Gestionarea noilor servicii publice* . Basingstoke, Marea Britanie: Macmillan.

Foskett, N. (1992). O introducere în gestionarea relațiilor externe în școli. În Foskett, NH (Ed.), *Managementul relațiilor externe în școli* . Londra, Marea Britanie: Routledge. doi:10.4324/9780203415146_chapter_1

Foskett, N. (1999). Strategie, relații externe și marketing. În Lumby, J., & Foskett, N. (Eds.), *Managementul relațiilor externe în școli și colegii* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Garrat, B. (1994). Organizarea învățării. În Middlewood, D. (Eds.), *Cercetarea practicienilor în educație: A face o diferență* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Gipps, C., & Stalbart, G. (1993). *Evaluare: Ghidul profesorului pentru probleme* (ed. a II-a). Londra, Marea Britanie: Hodder și Stoughton.

Gray, L. (1991). *Educație de marketing* . Bucking ham, Marea Britanie: Universitatea Deschisă.

Knight, B. (1993). *Management financiar pentru școli: Ghidul managerilor de gândire* . Oxford, Marea Britanie: Heinemann.

Lumby, J., & Forskett, N. (1999). *Gestionarea - relațiilor externe în școli și colegii.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Middlewood, D. (1999). Gestionarea relațiilor dintre școli și părinți. În Foskett, N., & Lumby, J. (Eds.), *Managementul relațiilor externe în școli și colegii* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Middlewood, D. și Burton, N. (2003). *Gestionarea curriculum-ului.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Middlewood, D. și Lumby, J. (1998). *Management strategic în școli și colegii* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Middlewood, D. și Lumby, J. (2003). *Managementul resurselor umane în școli* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Mortmore, (1994). *Managementul personalului asociat: Inovație în școlile primare și gimnaziale.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Rutaisire, J. (2007) Rolul profesorilor în reconstrucția socială și politică în Rwanda, în,

Leach, F. și Dunne, M. (eds) Education, Conflict and Reconciliation: International perspectives, pp. 115-129, Berna: Peter Lang.

Rutaisire, J., Kabano, J., & Rubagiza, J. (2004) Re defining Rwanda's future: The role of curriculum in social reconstruction, în Tawil, S. And Harley, A, (eds) Education, conflict and social cohesion, pp. 315-373, Geneva, IBE, UNESCO

Sammons, P. (1995). Caracteristicile cheie ale - școlilor eficiente: O revizuire a eficienței școlii. În *J. Bush & D. Middlewood (1997). Gestionarea oamenilor în educație.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Senge, P. (1990). A cincea disciplină. În Middle Wood, D. (Eds.), *Cercetarea practicienilor în - educație* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Southworth, G. (1984). Dezvoltarea personalului în școlile primare. În Bush, T., & Middlewood, D. (Eds.), *Managing people in education.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Southworth, G. (1994). Școala de învățare. În Bush, T., & Middlewood, D. (Eds.), *Managing people in education.* Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Thomas, H. (1990). *Costurile educaționale și - performanța: o analiză rentabilă.* Londra, Marea Britanie: Cassell.

Națiunile Unite. (2009). *Bune practici și inovații în guvernanța publică. Câștigători și finaliști ai premiilor pentru serviciul public al Națiunilor Unite, 2003 2009.* New York, NY: Națiunile Unite.

Wallace, M., & Hall, V. (1994). În interiorul SMT: Munca în echipă în managementul liceului. În Lumby, J., & Foskett, N. (Eds.), *Managementul relațiilor externe în școli și colegii* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

Warring, S. (1999). Găsirea drumului: Sesizarea mediului extern. În Lumby, J., & Foskett, N. (Eds.), *Managementul relațiilor externe în școli și colegii* . Londra, Marea Britanie: Paul Chapman.

West, M., Jackson, D., Harris, A., & Hopkins, D. (2000). Învățare prin conducere, conducere prin învățare: Leadership pentru îmbunătățirea susținută a școlii. În Riley, KA și Louis, KS (Eds.), *Leadership for change and school reform: International perspectives* . Londra, Marea Britanie: Routledge Falmer.

LITTURĂ ÎN MULTE

Ansoff, I. (1987). *Strategia corporativă.* Londra: Penguin Business.

Bargley, C., Woods, P & Glatter, R. (1996). Scan ning the Market: School Strategies for Discovering Parental Perspectives, *Educational management and Administration, 24* (2), pp.125-38

Bolman, L., & Deal, T (1989). Organizații, tehnologie și mediu. În Glatter, R. (Ed.), *Instituțiile de învățământ și mediile lor: gestionarea limitelor.* Milton Keynes: Open University Press.

Bull, T (1989). Legături acasă-școală: orientate spre familie sau orientate spre afaceri. *Educational Review, 41(2),* 113-119. doi:10.1080/0013191890410203

Carlson, R. (1975). Constrângeri de mediu și consecințe organizaționale: școala publică și clienții săi. În Baldridge, J., & Deal, T. (Eds.), *Managing Change in Educational Organisations, Berkely: McCutchan.*

Christopher, M., McDonald, M., & Wills, G. (1980). *Prezentarea marketingului,* Londra: Pan

Cowell, D. (1984). *Marketingul Serviciilor.* Oxford: Butterworth.

Davis, B., & Ellison, L. (1997). *Marketing strategic pentru școli.* Londra: Pitman.

Davis, P., & Scribbins, K. (1985). *Marketing*

Continuare și Învățământ Superior. Harlow: - Omul lung pentru FEU.

Glarrer, R. (1994). Ce viitor pentru cooperarea școlară ? *Management in Education, 8* (3), 22-23. doi:10.1177/089202069400800309

Gray, L. (1991). *Educație de marketing* . Șuncă : Open University Press.

Sala. V. (1994). *Educație continuă în Regatul Unit,* Londra: Collins Educational și Staff College.

Hanson, EM, & Henry, W. (1992). Marketing strategic pentru sisteme educaționale. Organizația *școlară* , *12* (2), 255-267.

Holland, G. (1998). Învățarea în secolul XXI, N *ew* . *Copilărie, 13(1),* 4-5.

Hornby, G. (1990). The Organization of Parent Implication, School *Organisation, 10(2* și 3), 247-52.

Hughes, M. (1996). *Colleges Working With In - dustry, FEMatters, 1(3).* Bristol: FEDA.

James, C. și Phillips, P (1995). Practica marketingului educațional în școli. *Management şi Administrare Educaţională, 23* (2), 75-88. doi:10.1177/174114329502300202

James, C. & Phillips, P. (1995). Practica marketingului educațional în școli, *management și administrație educațională, 23* (2),75-88.

Johnson, G. şi Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy* , 3rd editie, Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Kogan, M. (1984). *Responsabilitatea educațională: o privire de ansamblu analitică* . Londra: Huchinson.

Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Marketing strategic pentru instituțiile de învățământ* , 2nd Ediţie, NewYork: Kotler, P. (1994). Managementul *Marketingului: Analiză, Planificare, Implementare și Control,* 8th Ediție, Londra: Prentice-Hall.

Martin, Y. (1995). Ce vor părinții? *Management in Education* , *9* (1), 8-9. doi:10.1177/089202069500900104

Martinez, P. (1995). *Îmbunătățirea reținerii studenților: un ghid pentru strategii de succes.* Londra: FEDA.

Martinez, P., & Murray, F. (1998). *9000 de voci: finalizarea și abandonul în educația ulterioară* . Londra: FEDA.

McDonald, M. (1995). Planuri de marketing: Cum să le pregătești, Cum să le folosești, a 3 -a Ediție, Londra: Butter-worth-Heinemann.

Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1993). Managementul *calității totale și școala* . Buckingham: Open University Press.

Payne, A. Christopher, M., Clark, M. & Peck, H. (1995). *Marketing relațional pentru un avantaj competitiv: câștigarea și păstrarea clienților,* Oxford: Butter-worth-Heinemann.

Pieda. (1996). *Informații despre piața muncii pentru colegiile de educație ulterioară: un manual pentru practicieni*, Manchester: Pieda

Riley, K. (1998). *Oricum a cui este școala?* Londra: Falmer Press.

Sarason, S. (1990). *Eșecul previzibil al reformei educației.* San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, D., Scott, P., & Lynch, J. (1995). *Rolul marketingului în sectorul universității și colegiilor.* Leeds: Furt.

Woods, P., Bagley, C. și Glatter, R. (1998). *Alegerea școlii și concurența: piețe în interes public?* Londra: Routledge.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Discriminare: Aceasta a fost o stare de fapt în care tutsi și alte grupuri sociale au fost excluse sistematic de la participarea la sistemul de învățământ. Discriminarea socială a inclus

excluderea fetelor în favoarea băieților și a altora bazate pe religie și locul de origine.

Sistem de învățământ: se referă la sistemul de învățământ din Rwanda, care oferă șase ani de învățământ primar (elementar), trei ani de învățământ secundar inferior, cunoscut în Africa de Est și Commonwealth-ul Britanic drept „nivelul ordinar", trei ani de învățământ secundar superior , cunoscut sub denumirea de „nivel avansat" și patru ani de învățământ universitar (6+3+3+4).

Management eficient: se referă la schimbarea de paradigmă post-genocid orientată spre rezultate în atitudinea și practicile de management în care Consiliul își implementează politicile și deciziile pentru a ajuta la direcționarea activităților sale către scopurile și obiectivele specificate. Aceasta include monitorizarea și controlul activităților sale, modul în care luăm deciziile și modul în care ne controlăm resursele.

Inovație și tehnologie: se referă la îmbunătățirile și schimbările tehnologice pe care Consiliul le-a instituit pentru a ajuta la - gestionarea eficientă a sistemului național de examinare pentru o livrare mai rentabilă și mai eficientă din punct de vedere al costurilor a pachetelor sale de reforme. Se aplică modului în care candidații se înregistrează la examenele naționale, în elaborarea testelor, procesarea notelor, notarea și publicarea rezultatelor și în orientarea candidaților cu succes către nivelurile ordinare și avansate ale școlilor secundare, universități și alte instituții de învățământ superior.

Marketingul Consiliului: Se referă la eforturile pe care Consiliul le-a întreprins pentru a-și comunica viziunea, misiunea, obiectivele și activitățile părților interesate . Ultimii zece ani au marcat o serie de reforme în sistemul național de examinări care au cerut, printre altele, consultarea părților interesate și asigurarea faptului că aceștia se simt parte din asumarea pachetelor de reforme.

Nepotism: Se referă la un fenomen în care înainte de 1994, pentru ca un cursant să treacă de la un nivel al sistemului de învățământ la altul, trebuia să fie înrudit sau să fie prieten cu președintele republicii, un ministru de guvern sau alți oficiali guvernamentali și de partid politic, indiferent de performanța la școală.

Consiliul Național de Examene din Rwanda: Această instituție a fost creată după genocidul tutsi din 1994 din Rwanda pentru a aborda dezechilibrele care s-au obținut în sistemul educațional. Acestea s-au bazat pe inechități din sistem legate în principal de nepotism și discriminare care au afectat mobilitatea ascendentă a cursanților de la cel mai de jos nivel al sistemului de învățământ până la cel mai înalt.

Această lucrare a fost publicată anterior în Cases on Innovations in Educational Marketing: Transnational and Technological Strategies, editat de Purnendu Tripathi și Siran Mukerji, pp. 214-233, copyright 2011 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 76
Către înțelegerea procesului de luare a deciziilor etice:
o măsură redefinită a intenției de a acționa etic

Jennie Johnson

Universitatea din Texas din Brownsville, SUA

Tom Coyle
Universitatea din Texas din Brownsville, SUA

ABSTRACT

Această lucrare propune o metodologie în pas pentru dezvoltarea unei scale de măsurare a intenției de a acționa etic, care este un pas înainte în procesul de luare a deciziilor etice. Pentru a testa robustețea metodologiei, au fost examinate date de la două populații diferite adunate de la 75 de studenți și 181 de profesioniști pentru a asigura fiabilitatea în scenarii etice la locul de muncă. Această cercetare este relevantă pentru probleme recente, cum ar fi criza economică actuală condusă de eșecurile bancare subprime. Eșecurile lui Enron și Tyco sunt exemple extreme ale lipsei membrilor societății de a acționa etic. Construirea elementelor de măsurare a scalei s-a bazat pe o teorie a intenției și problemele identificate din literatura de management al resurselor umane legate de motivele pentru care angajații nu raportează comportamentul neetic perceput la locul de muncă. Testate pentru părtinirea dezirabilității sociale, rezultatele arată că scala propusă oferă o fiabilitate îmbunătățită pentru evaluarea intenției comportamentale legate de luarea deciziilor etice. Cu aceste constatări, această lucrare oferă un instrument de cercetare care se bazează pe o măsură a intenției etice ca proxy pentru comportamentul etic.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch076

1. INTRODUCERE

Organizațiile sunt preocupate de două tipuri de comportament - cetățenia organizațională și - comportamentul disfuncțional. Organizațiile doresc să încurajeze cetățenia, care se referă la comportamente care oferă o contribuție generală pozitivă organizației și doresc să descurajeze comportamentele disfuncționale care diminuează contribuția la performanța organizațională (Moorhead & Griffin, 2004). Cu toate acestea, măsurarea comportamentului se bazează pe observație și/sau raportare retrospectivă. Observarea are multe implicații practice și limitări la locul de muncă, iar raportarea retrospectivă se bazează pe memoria și acuratețea celor care furnizează informațiile. În consecință, o altă măsură, în cort sau intenție de a se comporta, a servit drept proxy pentru comportamentul în mai multe discipline interesate să prezică comportamentul în anumite condiții.

Probleme recente, cum ar fi actuala criză economică condusă de eșecurile subprime-banking (Terhune & Berner, 2008) și eșecurile Enron și Tyco sunt exemple extreme de eșec al membrilor societății de a acționa etic. Valoarea acestei cercetări este de a dezvolta un construct care măsoară intenția etică care umple un gol în această parte a cercetării etice. Acest lucru este important pentru că intenția este considerată un proxy pentru comportament. O mai bună înțelegere a intenției etice îi poate ajuta pe academicieni să îmbunătățească educația în acest domeniu al comportamentului societal.

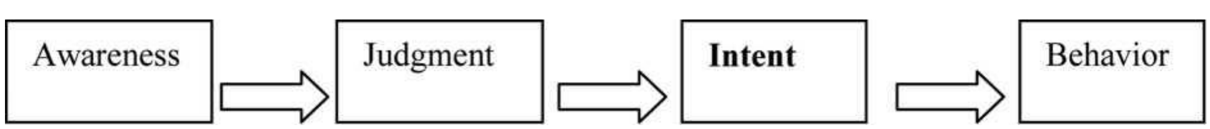
Restul lucrării este alcătuit din șase secțiuni. Secțiunea 2 trece în revistă literatura relevantă, Secțiunea 3 identifică problema, Secțiunea 4 sugerează metodologia și explică datele utilizate, Secțiunea 5 analizează rezultatele empirice, Secțiunea 6 recunoaște limitarea constatărilor, discută implicațiile pentru cercetările viitoare și încheie lucrarea.

2. REVIZUIRE DE LITERATURA

Un domeniu de cercetare, luarea deciziilor etice, se bazează pe modele conceptuale care descriu pașii care sunt antecedente comportamentului etic sau neetic. Un model este modelul de luare a deciziilor etice cu patru componente atribuit Rest (1986), care include (1) conștientizarea, (2) judecata morală (Kohlberg, 1969), (3) intenția morală și (4) comportamentul moral. Această constelație de componente formează baza majorității studiilor de luare a deciziilor etice (Barnett & Vaicys, 2000; Jones, 1991; Kelley & Elm, 2003; Trevino, 1986; Trevino & Young - blood, 1990). Acest model este prezentat în Figura 1. Prima componentă, conștientizarea, provoacă pasul inițial în luarea deciziilor etice. Situațiile extrem de nuanțate, complicate sau ambigue ale experienței individuale trebuie mai întâi identificate ca având relevanță etică pentru a activa procesul decizional. Pardales (2002) se referă la realizarea acestui prim pas pe măsură ce capacitatea de a percepe problemele morale, expuse ca o problemă intră în conștientizarea individuală.

A doua componentă a acestui model de proces de luare a deciziilor etice este judecata morală, o evaluare inconștientă și cognitivă făcută de indivizi în funcție de nivelul sau stadiul dezvoltării lor morale. Teoriile dezvoltării morale cognitive, descrise de Kohlberg (1969) și Rest (1986), explică modul în care nivelurile de raționament moral evoluează de-a lungul vieții și

Figure 1. Four component ethical decision-making model



s-a descoperit că sunt legate de nivelul de educație și de vârstă.

Interacțiunea dintre judecata morală și dezvoltarea morală a fost studiată în mod diferit, autorii încercând să măsoare nivelul de judecată morală prin identificarea stadiilor ierarhice de dezvoltare a individului. Rezultatele acestei cercetări, numită teoria etapelor, sunt discutabile, deoarece constatările corelează nivelul de dezvoltare morală cu vârsta și educația. Potrivit lui Krebs et al. (1991), explicația că nivelul de dezvoltare morală crește odată cu educația nu reușește să explice variația de judecată în rândul adulților educați, maturi, demonstrând modul în care cercetarea asupra nivelului de judecată morală pare să aibă limitări.

Wark și Krebs (1997) au examinat etapele judecății morale comparând comportamentul proiectat al indivizilor în situații ipotetice cu situații din viața reală și au descoperit că în situațiile din viața reală acești oameni au prezentat niveluri de judecată semnificativ mai scăzute decât în cele proiectate ipotetic. Criticii lui Kohlberg (1984), Krebs et al., (1997) au - demonstrat că, atunci când studenților li s-a cerut să ia în considerare dileme filozofice similare cu cele utilizate în testul lui Kohlberg (1984), ei au solicitat, în general, cele mai înalte etape de judecată morală disponibile. Cu toate acestea, atunci când s-au confruntat cu situații personale, din viața reală, au descoperit că elevii au folosit diferite forme de judecată morală, sugerând că tipul de problemă morală a acționat diferit în context, în ciuda structurilor cognitive fixe disponibile persoanei. Acestea și alte limitări sugerate de Robin și colab. (1996a) indică faptul că trebuie găsite alternative la măsurarea componentei de judecată a procesului de luare a deciziilor etice. În consecință, cercetările în luarea deciziilor etice din ultimul deceniu au început să utilizeze evaluarea morală - (Reidenbach & Robin, 1988, 1990) ca răspuns specific contextului individului la o dilemă etică bazată pe factori organizaționali și situaționali individuali.

Al treilea pas în procesul de luare a deciziilor etice, intenția morală, precede direct comportamentul etic sau neetic. Un domeniu foarte dificil de evaluat, această componentă a fost în mare măsură trecută în considerare în cercetările relevante (Low și colab., 2000) sau tratată oarecum superficial. În esență, intenția poate fi descrisă ca decizia internă a individului în legătură cu problema (Meiland, 1970) și cel mai imediat determinant al comportamentului (Ajzen & Fishbein, 1980).

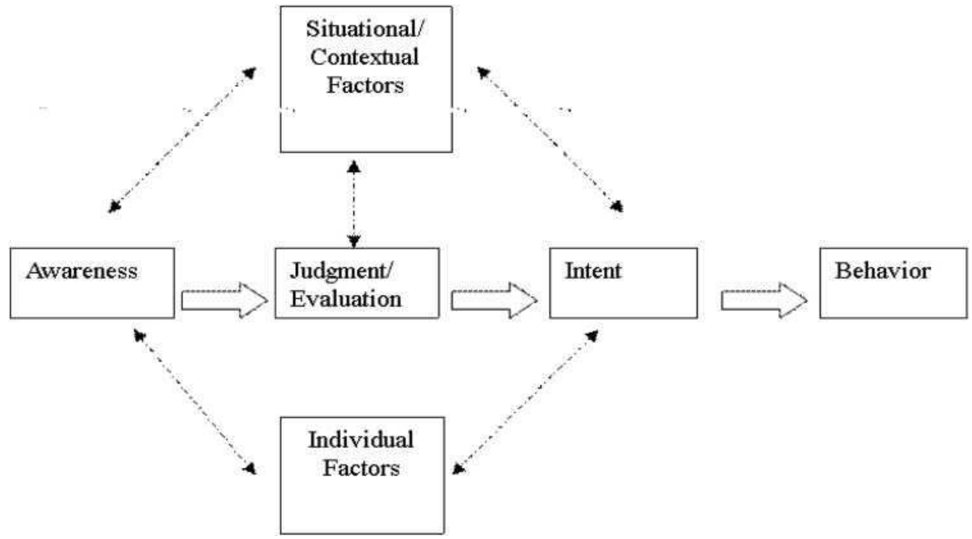
Pasul final în modelul de luare a deciziilor în patru pași este exprimarea intenției, comportamentul rezultat fie etic, fie neetic. Mai exact, comportamentul persoanei este exprimat în termeni etici ca comiterea sau omisiunea unei acțiuni. Etica comportamentului este subiectivă, determinată de actorul și/sau observatorul comportamentului.

Un model interacționist extinde modelul de luare a deciziilor etice cu patru componente prin includerea diferențelor individuale (factori individuali), factori organizaționali și factori specifici problemei. Există mai multe variante ale acestui model (Jones, 1991; Kelley & Elm, 2003; Trevino, 1986). Factori individuali precum stilul de decizie (Pennino, 2002) și religiozitatea (Barnett și colab., 1996) au fost studiați împreună cu părți ale acestui model de luare a deciziilor etice. Factorii organizaționali, cum ar fi ierarhia (White, 1998) și climatul organizațional (Barnett & Vaicys, 2000; Flannery & May, 2000; VanSandt și colab., 2006), au fost de asemenea studiați. În cercetare apar , de asemenea, factori specifici problemei, denumiți de Jones (1991) ca factori de intensitate morală, inclusiv amploarea consecințelor sau a beneficiilor, probabilitatea efectului, imediatitatea temporală , proximitatea, concentrarea efectului și gradul de acord social asupra moralității problemei. În timp ce direcția și relația dintre acești factori și luarea deciziilor etice a constituit interesul cercetătorilor timp de 20 de ani, mulți factori contextuali și individuali

ar putea fi identificați și legați de procesul de luare a deciziilor etice. Modelul interacționist poate fi găsit în Figura 2.

Teoria comportamentului planificat (Aj zen, 1991), o extensie a teoriei acțiunii raționale (Aj zen & Fishbein, 1980) își are fundația în psihologia socială. Se bazează pe credința că atunci când se confruntă cu o decizie de comportament, indivizii fac o utilizare sistematică și rațională a informațiilor disponibile pentru a-și forma intenția. Azjen și Fishbein au sugerat că cei mai imediati determinanți ai comportamentului sunt intenția comportamentală a individului, rezultat al atitudinii individului față de comportament și normele subiective, care reprezintă presiunea socială.

Figure 2. The interactionist model of ethical-decision making



pune pe individ să efectueze sau să nu execute comportamentul în cauză. Intenția, conform lui Ajzen, depinde și de controlul comportamental perceput al individului ; adică individul trebuie să găsească comportamentul în întrebări sub control volitiv. Acest concept care afectează intenția de a acționa corespunde afirmației lui Rest (1986) conform căreia prima componentă a modelului său, conștientizarea, are de-a face cu faptul că individul își dă seama că „ea/ea poate face ceva care ar afecta interesele, bunăstarea sau așteptările altor oameni" (p. 5).

Teoria modelului de comportament planificat a fost folosită în primul rând în psihologia socială pentru a examina intenția individuală, în special legată de participarea la comportamente de auto-îmbunătățire, cum ar fi pierderea în greutate, exercițiile fizice și renunțarea la fumat. Prin urmare, intenția a devenit o construcție de principiu în înțelegerea și prezicerea comportamentului în cercetarea de luare a deciziilor etice și în psihologia socială. Un model al teoriei comportamentului planat poate fi găsit în figura 3.

3. EXPUNEREA PROBLEMEI

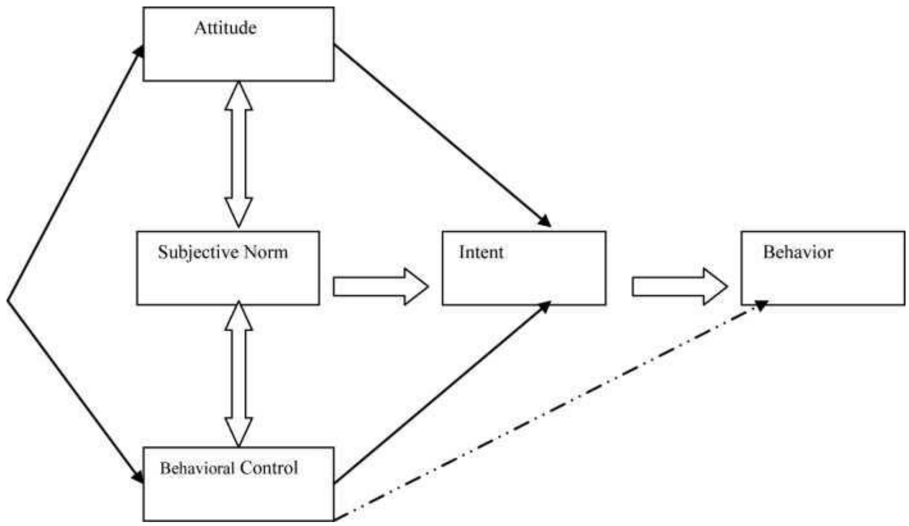
Ambele modele, modelul interacționist și teoria comportamentului planificat, includ intenția ca pas în procesul de luare a deciziilor. Ca concept, intenția este adesea confundată cu credința, așteptarea, dorința sau luarea deciziilor (Meiland, 1970). Intenția se referă la o *hotărâre de a acționa într-un anumit mod*. Probabil , cu cât intenția cuiva este mai mare de a acționa, cu atât este mai probabil ca această acțiune să aibă loc. Acesta este raționamentul principal folosit în cercetare pentru a considera intenția un proxy valid pentru comportament.

Majoritatea studiilor care au încercat să măsoare intenția de a acționa au folosit fie doi până la patru itemi foarte similari, o scală diferențială semantică, fie au măsurat intenția etică cu un singur item. Majoritatea studiilor de cercetare examinate pentru studiile menționate aici au fost legate de luarea deciziilor etice; altele erau legate de teoriile comportamentului planificat. Unele dintre măsurile utilizate în aceste studii provin din literatura privind comportamentul consumatorilor în studiile care examinează probabilitatea consumatorilor de a face o anumită achiziție. Tabelul 1 prezintă studii de luare a deciziilor etice în management, marketing și contabilitate care s-au bazat pe un

element pentru a măsura intenția etică.

Utilizarea unui articol pentru a măsura intenția pune sub semnul întrebării fiabilitatea măsurii. Evident , consistența internă nu poate fi calculată. Unele studii au fost efectuate folosind multiple

Figure 3. A model of the theory of planned behavior



Tabelul 1. Studii de luare a deciziilor etice care măsoară intenția cu un singur item

Autorii	Întrebări cu un singur articol
• Chia și Mee, 2000 • Dubinsky și Loken, 1989 • Flannery și mai, 2000 • Flory și colab., 1992 • Robin, și colab., 1996a • Robin, și colab., 1996b • Beekun și colab., 2005 • Paolillo și Vitell, 2002 • Karande și colab., 2000 • Singhapakdi și colab., 1996 • Singhapakdi, el al., 1999	• Cât de probabil este să... • Care este probabilitatea să . • Care este probabilitatea ca tu să . • Probabilitatea ca aș face această acțiune este de . • probabil aș . • Aș acționa în același mod ca și XXX în scenariu

scale de itemi formate din întrebări care sunt aproape identice între ele; în consecință, orice - analiză a fiabilității este suspectă. A. Singapakdi (comunicare personală, 31 martie 2006) a indicat că el și alți cercetători care au folosit în primul rând un element pentru măsurarea intenției recunosc limitările acestuia și că aceasta a fost o critică comună din partea recenzenților revistelor. Cel puțin pentru literatura de etică în marketing, această critică a devenit o *„mantră a recenzorului”,* sugerând în mod repetat nevoia de a folosi mai multe articole. Deși este recunoscută ca o problemă, fiabilitatea îndoielnică și limitările elementelor utilizate în cercetările anterioare nu au fost tratate în mod eficient.

4. METODOLOGIE ȘI DATE

Această lucrare propune o metodologie în pas pentru dezvoltarea unei scale de măsurare a intenției de a acționa etic, care este un pas înainte în procesul de luare a deciziilor etice. Pentru a testa robustețea metodologiei, au fost examinate date de la două populații diferite, colectate de la 75 de studenți și 181 de profesioniști, pentru a asigura fiabilitatea în scenarii etice la locul de muncă.

Constructia articolului. Itemii dezvoltați pentru a crea o scară pentru cele două populații diferite prezentate aici s-au bazat pe o analiză a motivelor pentru care angajații la locul de muncă nu raportează abateri etice (Joseph & Esen, 2003) și au încorporat abordarea condiționată a intenției discutată de Meiland (1970) în *The Nature of Intention.* Meiland a delimitat două caracteristici importante ale intenției: scopul și condiția. Această teorie acceptă că intenția este întotdeauna condiționată , dezvăluind o structură cognitivă de tipul: „el intenționează să facă X dacă C obține” (Meiland, 1970,

p. 16), unde C reprezintă o anumită circumstanță. În plus, fiecare intenție este condiționată chiar dacă nu este exprimată nicio condiție. Meiland explică: „Căci este de la sine înțeles că actul în cauză va fi îndeplinit dacă și numai dacă sunt îndeplinite anumite condiții" (p. 16). Întrucât intenția este influențată de condițiile particulare care înconjoară activitatea, itemii pentru aceste studii au fost construiți astfel încât să conțină calificative sau explicații despre înclinația respondentului de a indica modul în care s-ar comporta într-o anumită situație. Aceste calificative sau explicații au fost derivate din Sondajul de etică în afaceri al lui Joseph și Esen (2003).

Când au fost întrebați ce îi împiedică pe angajați să raporteze un comportament pe care îl percep a fi neetic , au fost invocate motive precum frica, convingerea că răzbunarea va avea loc, posibilitatea ca un prejudiciu (cum ar fi pierderea locului de muncă) să vină reporterului sau celor implicați, nu s-ar face nimic în acest sens, nimănui nu i-a pasat sau comportamentul etic nu a fost recompensat . Motivul pentru construcția itemului pentru aceste două studii s-a bazat pe o analiză a motivelor pentru care angajații la locul de muncă nu raportează abateri etice, împreună cu natura condiționată a intenției. Motivul pentru construcția a opt articole se bazează pe o analiză a lucrării lui Joseph & Essen (2003) și poate fi găsit în Tabelul 2.

Testarea scalei de intenție etică. Scenariile din cercetare permit cercetătorului să schimbe variabilele de interes în cadrul scenariului, păstrând în același timp alte variabile constante. Cercetătorii în etică au folosit frecvent metode de cercetare bazate pe scenarii. În revizuirea mai multor studii de etică bazate pe scenarii, Cavanagh și Fritzsche (1985) au descoperit că majoritatea studiilor au folosit scenarii care conțin variabile constante; cu toate acestea, mai multe variabile manipulate în cadrul scenariului. Taylor (2005) a susținut că variabilele adecvate pentru a varia sunt cele derivate dintr-un studiu calitativ sau o revizuire a literaturii. În aceste studii, variabila de interes este denumită

Table 2. Rational for moral intent items

Conditional Moral Intent Item: If I were Pat, ...	[1] Background Behind the Development of the Items
I would not choose the same course of action because of the potential negative consequences.	Employees reported potential negative consequences associated with reporting un-ethical behavior: they feared that it would not be kept confidential, retribution by peers and/or manager would occur, they would be labeled a whistle-blower, and/or they wouldn't be viewed as a team player.
I would choose the same course of action if there was no rule against it.	Employees thought that although unethical behavior occurs, most employees follow the organization's code of ethics, policies and procedures.
I would choose the same course of action if no one will be harmed in the situation.	Employees reported that they did not want harm to come to themselves or others (particularly job loss) and that unethical behavior was sometimes required to save jobs, and ensure the organization's survival (prevent harm to the organization).
I would choose the same course of action because everyone does it.	Employees reported that the behavior of co-workers on the job influenced their own on-the-job behavior.
I would choose the same course of action because there is nothing wrong with doing this.	Employees reported that they believe many employees rationalize unethical behavior as normal workplace behavior.
I would choose the same course of action because no one cares.	Employees reported that nobody cared about business ethics in their organization and/or no action would be taken if instances were reported, and there was no commitment to ethics in the organization.
I would choose the same course of action because of the benefit to me.	Employees reported that ethical conduct was not rewarded and participating in unethical behavior advanced their own career interests.
I would not choose the same course of action because it is not right.	Employees reported that they believed in the values and standards of their organization.

[1] Source: Joseph and Esen, 2003

perspectiva actor/observator. Saltzstein (1994) a indicat că perspectivele sinelui și ale observatorului sunt o distincție importantă care a fost în mare măsură trecută cu vederea în cercetarea bazată pe scenarii. Cavanagh și Fritzsche (1985) au raportat că răspunsurile la aceste două perspective pot oferi informații valoroase și destul de diferite. În organizații, vedem fenomenul actor/observator la locul de muncă atunci când indivizii tolerează comportamente ale altora pe care le consideră greșite și nu s-ar implica în ei înșiși. Scenariile din aceste studii s-au bazat pe scenarii utilizate anterior în cercetarea lui McMa hon (2002). Cercetarea lui McMahon a fost o analiză a structurii factorilor a Scalei de etică multidimensională, o măsură a evaluării morale. Scenariile au fost legate de muncă și considerate a fi ușor de înțeles de către persoanele cu experiență la locul de muncă.

Elementele propuse recent dezvoltate pentru a măsura intenția etică au fost aplicate la două populații separate. Scenariile utilizate în fiecare dintre studii sunt prezentate în Anexa A. Pentru a obține informații maxime, metoda statistică mai robustă este utilizarea unei abordări în mai multe etape pentru a îmbunătăți fiabilitatea și validitatea (Anderson & Gerbing, 1988; Tukey 1991; Hair et al., 1998; Kline, 1998), consistența internă a scalei a fost măsurată alfa (cronbach), 1978), și pentru a evalua mai bine fiabilitatea noii scale de intenții au fost utilizate atât analiza factorilor explicativi, cât și analiza factorilor de confirmare.

În paragrafele următoare, coautorii vor discuta măsurile (dezirabilitate socială și intenția de a acționa etic), subiectele și procedurile adoptate în implementarea noii scale de intenții pentru cele două populații utilizate în această lucrare.

Populația Unu

Măsura dezirabilității sociale. În plus față de scenarii și scala de intenții etice nou creată, a fost utilizată o măsură a dezirabilității sociale. Marlowe-Crowne 2 (Strahan & Gerbasi, 1972) a fost inclus pentru a determina dacă scara nou dezvoltată sau scara diferențială semantică stabilită anterior au fost influențate de dezirabilitatea socială. Această măsură constă din 10 întrebări adevărate și false. Cinci întrebări din această scală au fost punctate invers.

Dezirabilitatea socială este un stil de a răspunde la întrebări într-un mod care este acceptabil din punct de vedere social, astfel încât respondentul să poată gestiona impresiile despre el însuși. O măsură a dezirabilității sociale este un control recomandat în studiile despre datele de auto-raportare, în special datele care pot fi considerate de natură sensibilă (Nederhof, 1985), cum ar fi răspunsurile despre etica cuiva. O măsură a dezirabilității sociale este utilizată în prima populație ca un control statistic, deoarece părtinirea dezirabilității sociale ar putea influența întrebările cercetate. Controlează pentru minciuna sau răspunsuri mai puțin adevărate. O corelație puternică între măsurile dezirabile sociale și măsura intenției etice ar putea denatura sau contamina măsura intenției etice. O scară de dezirabilitate socială a fost inclusă în prima populație pentru a determina dacă ar trebui inclusă sau ar putea fi eliminată în cercetările ulterioare folosind scala de intenții.

Măsura etică a intenției de a acționa. Itemii de intenție au fost măsurați pe o scară Likert cu șapte puncte, variind de la puternic dezacord la puternic de acord, ancorați în fiecare punct. Trei itemi au fost evaluați invers. Aceste elemente pot fi găsite în Tabelul 3.

Subiecte. O sută de studenți în afaceri de nivel superior și absolvent și 60 de studenți absolvenți de dezvoltare a resurselor umane au fost invitați să participe la acest studiu. Studenții de afaceri au urmat o universitate regională situată în regiunea Mid Atlantic din Statele Unite. Studenții au fost în campusul principal al universității și în cinci centre de învățământ la distanță care se află pe o rază de cinci ore de campusul principal. Această

universitate are o capacitate extinsă de învățare la distanță, cu clase care provin de la și difuzate către diferite site-uri. Studenții absolvenți de dezvoltare a resurselor umane erau de la o altă universitate din aceeași zonă generală. A existat o rată de răspuns de 47% (n = 75). Bărbații au reprezentat 32% din respondenți .

Tabelul 3. Elemente de scară de intenții

1. Aș alege același curs de acțiune.
2. Nu aș alege același curs de acțiune din cauza potențialului negativ consecinte.
3. Aș alege același curs de acțiune dacă nu există nicio regulă împotriva lui.
4. Aș alege aceeași cale de acțiune dacă nimeni nu ar fi rănit situatia.
5. Aș alege același curs de acțiune pentru că nu este nimic în neregulă făcând asta.
6. Aș alege același curs de acțiune pentru că toată lumea o face.
7. Aș alege aceeași cale de acțiune pentru că nimănui nu-i pasă.
8. Aș alege același curs de acțiune din cauza beneficiului pentru mine.
9. Nu aș alege același curs de acțiune pentru că nu este corect.
10. Nu aș alege același curs de acțiune.

Proceduri. Participanții la clasă au inclus studenți din clasele autorilor. Alți instructori care predau cursuri de afaceri și-au invitat cursurile să participe. Autorul a mers la cursuri și a făcut o scurtă descriere a scopului Populației Unu și a spus elevilor că participarea lor este voluntară. Ulterior, tuturor studenților li s-a trimis un e-mail în care se explica scopul și procedurile sondajului, cu un link către sondajul electronic. Unii studenți au primit credit suplimentar opțional pentru participarea lor. La sfârșitul sondajului, datele au fost încărcate în SPSS.

Populația doi

Măsuri de dezirabilitate socială. Spre deosebire de situația din prima populație, scala de dezirabilitate socială Marlowe-Crowne nu a fost utilizată în acest studiu bazat pe rezultatul Populației Unu, care nu a găsit nicio părtinire de dezirabilitate socială.

Intenția de a acționa etic. Itemii de intenție au fost măsurați pe o scară Likert în șapte puncte, variind de la puternic dezacord la puternic de acord, ancorați în fiecare punct. Trei itemi au fost evaluați invers. Acestea constau din aceleași elemente utilizate în Populația 1 discutate anterior și găsite în Tabelul 3.

Subiecte. Subiecții pentru Populația doi au fost extrași din lista de membri ai unei asociații profesionale și au reprezentat un eșantion de convenție . Femeile au dominat răspunsurile, 60% femei și 40% bărbați răspunzând. Un total de 70% dintre toți respondenții au lucrat pentru o universitate, iar restul de 30% au fost angajați de organizații de afaceri sau firme de consultanță. Vârsta medie a participanților a fost de 43 de ani și au fost în organizațiile lor în medie de 7 ani.

Procedură. Un anunț despre sondaj a fost trimis potențialilor participanți prin e-mail cu trei zile înainte de distribuirea electronică a chestionarului. Au fost utilizate două versiuni ale chestionarului , care diferă doar prin scenariul prezentat. Au fost distribuite în total 319 chestionare pentru actori și 321 chestionare pentru observatori. Aceste grupuri au fost determinate printr-o procedură de randomizare în Excel care nu a împărțit grupurile în mod egal. Treizeci și cinci de adrese de e-mail (21 de actori și 14 de observatori) au fost eliminate deoarece e-mailurile au fost returnate ca nelivrabile din cauza adreselor de e-mail incorecte sau învechite prezente în lista de membri. Ca urmare, din cele 605 chestionare efective au fost distribuite electronic; 298 conținea un scenariu de perspectivă de actor și 307 conținea un scenariu de perspectivă de observator. După o săptămână și două săptămâni, un e-mail de memento a fost trimis celor care nu au răspuns. Rata generală de răspuns pentru acest studiu a fost de 37%. Randall și Gibson (1990), în revizuirea a 94 de articole empirice legate de etică, au constatat că cercetarea etică suferă de răspunsuri scăzute, din cauza „naturii cercetării” (p. 464). Într-o analiză a 17

studii mai recente privind luarea deciziilor etice, s-a constatat că ratele de răspuns au fost în medie de 24,8% și au variat între 12,4% și 62,8%, majoritatea sub 30%.

Cazurile suplimentare au fost eliminate din cauza lipsei datelor. Această reducere a numărului de cazuri a dus la un total de 181 de răspunsuri valide utilizate în

analizele datelor. La finalul sondajului, datele au fost încărcate în SPSS și analizate.

5. REZULTATE EMPIRICE SI ANALIZA

Rezultate la populația doi

Au fost calculate statistici descriptive și corelații între scale și itemi, precum și fiabilitatea. Aceste informații apar în Tabelele 4, 5 și 6. Mijloacele și abaterile standard pentru scalele de intenție etică și elementele diferențiale semantice au fost destul de consecvente și nu prea denaturate la un capăt al scalei de evaluare. Toți erau oarecum în direcția de a nu fi de acord cu acțiunea descrisă în scenariu.

Tabelul 4. Statistici descriptive pentru populația unu

	N	Min	Max	Medie	Std. Dev.
Intenție (actor)	74	1.00	7.00	2.6	1.3
Intenție (observator)	71	1.00	7.00	2.7	1.3
Diferența semantică (Actor)	75	1.00	7.00	2.6	1.7
Diferență semantică. (Observator)	73	1.00	7.00	2.7	1.8
Dezirabilitatea socială	74	1.00	7.00	1.5	0,2

Corelațiile dintre scalele de intenție etică au fost ridicate, așa cum era de așteptat. Scala de dezirabilitate socială Marlowe- Crown 2 nu a fost corelată statistic semnificativ cu măsurile de intenție etică, cu excepția unei corelații slabe, dar semnificative statistic (r = 0,25) cu scala de intenție etică pentru al doilea scenariu.

O matrice de corelație pentru elementele de intenție etică este prezentată pentru primul scenariu în Tabelul 6. Rezultatul pentru cel de-al doilea scenariu a fost foarte similar. A fost indicată o gamă de corelații moderate până la ridicate între itemi. Acestea variază de la un minim de.35 la un maxim de.86.

Corelațiile demonstrează un grad moderat până la înalt de omogenitate între itemii cu intenție etică și sugerează că itemii măsoară același fenomen.

Consistența internă (Alfa lui Cronbach) a fost examinată pentru itemii intenției etice. Valorile alfa obținute (inclusiv atunci când elementele unice au fost șterse) au fost peste.93, sugerând o măsură foarte fiabilă (Nunnally, 1978). Au fost calculați coeficienți suplimentari de fiabilitate - pentru un număr mai mic de articole, opt, șase și patru. Coeficienții alfa au scăzut ușor, dar nu sub.90.

Rezultate similare au fost găsite pentru măsurile de intenție etică din al doilea scenariu. Nu au existat diferențe semnificative statistic între cele două scenarii pentru itemii cu intenție

Table 5. Scale correlation for population one

	Intent (Actor)	Intent (Observer)	Semantic Differential (Actor)	Semantic Differential (Observer)	Social Desirability
Intent (Actor)	1.00				
Intent (Observer)	.59[1]	1.00			
Semantic Differential (Actor)	.78[1]	.42[1]	1.00		
Semantic Differ. (Observer)	.48[1]	.68[1]	.56[1]	1.00	
Social Desirability	.17	.25[1]	.16	.04	1.00

[1] Correlation is statistically significant at the.01 level (2-tailed)
[2] Correlation is statistically significant at the.05 level (2-tailed)

etică sau

Table 6. Item correlations for population one

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Item 1	1.00									
Item 2	.62	1.00								
Item 3	.67	.35	1.00							
Item 4	.86	.63	.71	1.00						
Item 5	.65	.46	.57	.64	1.00					
Item 6	.75	.48	.61	.68	.80	1.00				
Item 7	.76	.51	.60	.74	.68	.80	1.00			
Item 8	.74	.54	.65	.75	.59	.72	.83	1.00		
Item 9	.79	.72	.60	.85	.57	.58	.63	.67	1.00	
Item 10	.75	.61	.55	.69	.52	.60	.62	.67	.75	1.00

itemii diferenţiali semantici pe baza unui test t pereche care compară cele două seturi de scoruri.

O analiză factorială a componentei principale efectuată pe cele 10 elemente de intenție etică (unul pentru fiecare scenariu) a produs un factor, reprezentând 68 până la 69% din variație. Două analize factoriale suplimentare utilizând rotația Varimax au fost efectuate pe datele din ambele scenarii. Tabelele 7 și 8 afișează încărcările factorilor pentru elementele de intenție etică.

Încărcările factorilor de mai sus.40 sunt semnificative (Hatcher, 1994). În scenariul din perspectiva actorului , șapte articole încărcate pe un factor și trei încărcate pe un al doilea factor. Acest lucru a indicat că elementele pot reprezenta mai mult de o construcție. În scenariul din perspectiva observatorului, toți cei 10 elemente de intenție etică sunt încărcate pe un singur factor, dând o indicație că elementele măsoară în esență un singur construct. Când doi factori au fost forțați, 65 până la 68% din varianță a fost explicată.

Modelul factorilor de confirmare este prezentat în Figura 4, iar datele din analiza factorilor de confirmare (CFA) pentru acest studiu sunt prezentate în Tabelul 11.

Datele din această analiză sugerează că acesta este un construct acceptabil. Toți coeficienții de cale au fost semnificativi statistic ($p<.001$). De asemenea, măsurile de potrivire pentru CFA sunt toate în limite acceptabile (Hair et al., 1998). În plus, fiabilitatea constructului și varianța explicată au fost similare

Tabelul 7. Încărcările factorilor pentru articolele de intenție etică pentru populația unu

Articol	Factorul 1	Factorul 2	Factorul 3
Punctul 1-O	.87		
Punctul 4-O	-.82	.33	
Punctul 10-O	-.82		
Punctul 2-O	.82		
Punctul 7-O	.80	.39	
Punctul 5-O	.77		
Punctul 6-O	.75	.38	
Punctul 8-O	.71		
Punctul 9-O	-.70		
Punctul 3-O	.68	.46	
Punctul 6-A		.84	
Punctul 8-A		.82	
Punctul 7-A		.82	
Punctul 1-A		.79	
Punctul 4-A	.32	.74	
Punctul 5-A		.73	
Punctul 3-A		.72	
Punctul 2-A		.35	.75
Punctul 9-A	.31	.54	.66
Punctul 10-A		.54	.64

Itemii 1-A până la 10-A: Întrebări privind perspectiva actorului
Itemii 1-O la

10-O: Întrebări privind perspectiva observatorului Încărcările de mai jos.30 sunt omise

Tabelul 8. Încărcările factorilor pentru articolele de intenție etică pentru populația unu: doi factori forțați

Articol	Factorul 1	Factorul 2
Punctul 1-A	.89	
Punctul 4-A	.85	.35
Punctul 7-A	.79	.32
Punctul 6-A	.79	
Punctul 8-A	.78	.32
Punctul 9-A	.77	.34
Punctul 10-A	.77	
Punctul 5-A	.76	
Punctul 3-A	.72	
Punctul 2-A	.65	
Punctul 1-O		.87
Punctul 4-O		.83
Punctul 10-O		-.83
Punctul 2-O		-.82
Punctul 7-O	.38	.81
Punctul 5-O	.32	.78
Punctul 6-O	.40	.76
Punctul 8-O	.32	.72
Punctul 9-O		-.71
Punctul 3-O	.32	.68

Elementele de la 1-A la 10-A: Perspectiva actorului Elementele de la 1-O la 10-O:
Observer Perspective Loadings below.30 sunt omise

la rezultatele analizei exploratorii din fabrică - (EFA) și sunt acceptabile pentru analiza CFA, așa cum este recomandat de Hair et al. (1998), care sunt 0,70 pentru fiabilitatea constructului și 0,50 pentru varianța extrasă.

Rezultate la populația doi

Au fost efectuate analize pentru a determina modul în care a funcționat scala. Au fost calculate statisticile descriptive, relațiile de intercor între articole și fiabilitatea. Mijloacele și abaterile standard pentru scalele de intenție au fost destul de consecvente și nu prea denaturate la un capăt al scalei de evaluare. (Perspectiva actorului: M = 2,7, SD = 1,4; Perspectiva observatorului: M = 2,8, SD = 1,3). Toți erau oarecum în direcția de a nu fi de acord cu acțiunea descrisă în scenariu. Un test T pentru cele două grupuri (scenariu de actor și scenariu de observator) nu a evidențiat nicio diferență semnificativă statistic între ele. Corelațiile dintre elementele de intenție au fost mari, așa cum era de așteptat.

Un scor alfa Cronbach a fost utilizat pentru a examina fiabilitatea scalei. Alfa Cronbach obținut a fost.93, sugerând o măsură fiabilă. Un nivel minim acceptabil de fiabilitate bazat pe recomandarea lui Nunnally (1978) este.70.

O analiză factorială a componentelor principale efectuată pe cei 10 itemi cu intenția etică a produs un factor care a reprezentat 66% din variație. Încărcările factorilor pentru fiecare element de intenție etică sunt enumerate în Tabelul 10. Conform lui Hatcher (1994), încărcările factorilor de mai sus.40 sunt semnificative. Toate articolele încărcate pe un singur factor cu încărcări cuprinse între.71 și.91, cu excepția articolului 2. Acest articol a fost încărcat mai jos.40 la.37.

Corelațiile au fost calculate pe itemii de

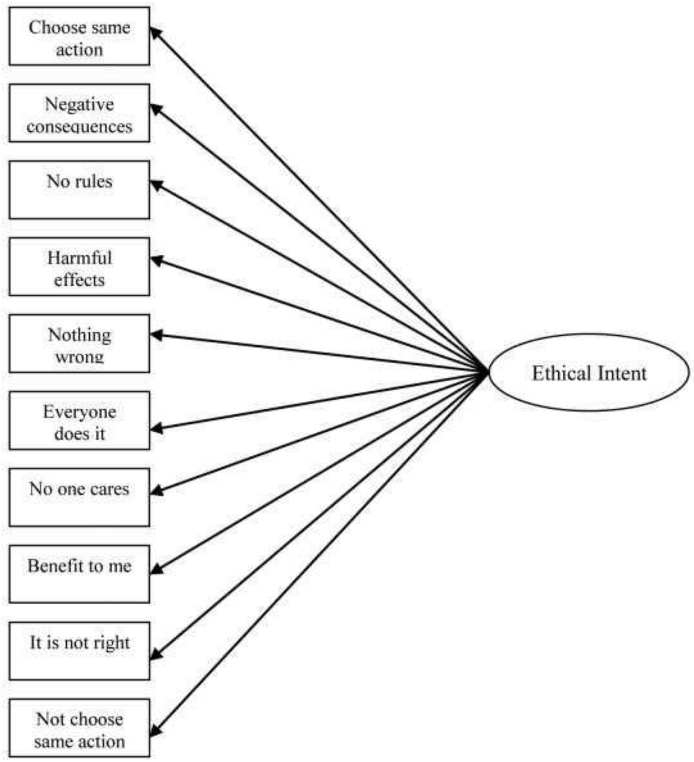
Table 9. Confirmatory factor analysis results for population one

	CFA Fit Measures								
	X^2	X^2/df	RMSEA	TLI	NFI	PNFI	PCFI	CR[1]	VE[2]
Study 1 Actor	46.94	1.56	.08	.97	.95	.63	.65	.97	.77
Study 1 Observer	35.23	1.36	.06	.98	.96	.56	.57	.99	.87

1=Construct Reliability
2=Variance Explained

intenție etică și, cu excepția corelațiilor cu itemul
2, toate au variat între.45 şi.86. Acest

Figure 4. Confirmatory model for ethical intent



a demonstrat un grad moderat până la înalt de -omogenitate între itemi, sugerând că itemii au măsurat același fenomen. Toate relațiile cor au fost semnificative statistic la nivelul.01. Aceste corelații sunt văzute în Tabelul 11.

Punctul 2, „Nu aș alege același curs de acțiune din cauza potențialelor consecințe negative ", nu a funcționat la fel de bine în acest studiu. Pe baza rezultatelor analizei factoriale prezentate în Tabelul 9 și a corelațiilor din Tabelul 10, Item

Table 10. Factor loadings for ethical intent items for population two

Item **If I were XXX, I ...**	**Factor Loading**
Item 1: would choose the same course of action	.91
Item 10: would not choose the same course of action	.90
Item 6: would choose the same course of action because everyone does it	.89
Item 8: would choose the same course of action because of the benefit to me	.88
Item 7: would choose the same course of action because no one cares	.85
Item 4: would choose the same course of action if no one would be harmed in the situation	.83
Item 5: would choose the same course of action because there is nothing wrong with doing this	.83
Item 9: would not choose the same course of action because it is not right	.80
Item 3: would choose the same course of action if there is no rule against it	.71
Item 2: would not choose the same course of action because of the potential negative consequences	.37

Table 11. Ethical intent item correlations for population

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Item 1	1.00									
Item 2	.35	1.00								
Item 3	.58	.11	1.00							
Item 4	.76	.24	.71	1.00						
Item 5	.64	.24	.51	.62	1.00					
Item 6	.74	.29	.55	.65	.69	1.00				
Item 7	.69	.27	.57	.65	.65	.76	1.00			
Item 8	.78	.31	.59	.71	.66	.78	.78	1.00		
Item 9	.70	.38	.45	.57	.63	.61	.60	.61	1.00	
Item 10	.86	.35	.56	.70	.71	.71	.66	.74	.81	1.00

2 trebuie scos de pe cântar atunci când este utilizat din nou. Alfa Cronbach pentru scara cu acest element eliminat s-a modificat de la.93 la.95.

Modelul factor de confirmare prezentat anterior dacă Figura 4 a fost testată din nou utilizând CFA și datele din acest studiu sunt prezentate în Tabelul 12.

Datele din această analiză sugerează, de asemenea, că constructul este acceptabil. Toți coeficienții de cale au fost semnificativi statistic ($p<.001$). Ca și în cazul rezultatelor din Populația 1, măsurile de potrivire pentru CFA sunt toate în intervale acceptabile (Hair și colab., 1998), la fel ca fiabilitatea constructului și varianța explicate.

6. CONCLUZII, LIMITĂRI ȘI IMPLICAȚII PENTRU CERCETĂRI VIITOARE

Această lucrare propune o metodologie în etape pentru dezvoltarea unei scale de măsurare a intenției de a acționa

din punct de vedere etic, care este un pas înainte în procesul de luare a deciziilor etice. Cu toate acestea, coautorii sunt conștienți de următoarele limitări, care ar fi abordate în lucrările de cercetare viitoare. În primul rând, depindea de răspunsurile auto-raportate la întrebări bazate pe propriile convingeri etice personale. În al doilea rând, deși primul studiu nu a indicat necesitatea utilizării unei scale de dezirabilitate socială, este posibil ca participanții la acest studiu să fi răspuns la întrebări într-un anumit mod pentru a îmbunătăți trăsăturile pe care le-au considerat de dorit. În al treilea rând, scara a demonstrat suficientă fiabilitate, însă nu a intrat sub controlul psihometricienilor . În al patrulea rând, unii cercetători au descoperit că nivelurile de dezvoltare legate de etică sunt mai mari pentru persoanele cu mai multă educație și cu vârsta crescută (Kohlberg, 1969; Rest, 1986).

Table 12. Confirmatory factor analysis results for population two

	CFA Fit Measures								
	X^2	*X_2/df*	*RMSEA*	*TLI*	*NFI*	*PNFI*	*PCFI*	*CE[1]*	*VE[2]*
Study 2	43.19	1.54	.06	.98	.97	.60	.62	.94	.63

1=Variance Extracted
2=Construct Reliability

Eșantionul de 70% angajați ai universității este probabil să fi fost mai educat decât alte populații. Poate că rezultatul ar fi fost diferit cu populațiile mai puțin educate și mai tinere sau cu alte tipuri de organizații, cum ar fi organizațiile guvernamentale, nonprofit și pentru profit. În cele din urmă, calitățile legate de scenarii ar putea să fi prezentat și limitări în acest studiu.

Există o multitudine de cercetări privind luarea deciziilor etice și multe studii empirice s-au bazat pe o singură măsură a intenției etice. Mergând înainte, cercetarea în arena luării deciziilor etice ar trebui să se concentreze pe ajungerea la o înțelegere conceptuală și un cadru comun care să includă crearea unei conceptualizări mai clare a intenției etice care poate duce la abordări îmbunătățite ale măsurării. Alte recomandări pentru cercetări viitoare sunt:

- Acest studiu ar putea fi replicat în alte contexte. Acest lucru ar putea însemna alte scenarii de luare a deciziilor etice cu amplitudini diferite de intensitate sau alte contexte, cum ar fi comportamentul conflictual, care este un alt comportament important în organizații și o preocupare de management.
- Studiile similare trebuie replicate cu alte eșantioane decât unul dominat de angajații universității.
- Asemenea necesități să fie reproduse în alte culturi pentru a determina dacă este de încredere într-un mediu global.
- Trebuie efectuat un studiu de validare a scalei de intenții.
- Scala de intenții poate fi rafinată și mai mult. O scară modificată cu un număr mai mic de itemi se poate dovedi a fi suficient de fiabilă pentru anumite cercetări.

Deși trebuie făcut mult mai mult, aceste studii ne oferă un pas util în direcția corectă către o măsură fiabilă pentru acest construct important care a lipsit în cercetarea de luare a deciziilor etice, care se bazează adesea pe intenția etică ca proxy pentru comportamentul etic.

Această lucrare propune un construct pentru a măsura intenția etică și îi testează robustețea prin aplicarea la două populații diferite (studenți și - profesioniști). Această lucrare încearcă să reducă o breșă de cercetare în etica afacerilor. Mai exact, această linie de cercetare a devenit oportună și relevantă pentru problemele recente, cum ar fi actuala criză economică condusă de eșecurile bancare subprime (Terhune & Berner, 2008) și eșecurile lui Enron și Tyco sunt exemple extreme de eșec al membrilor societății de a acționa etic.

Descoperirile sunt de natură preliminară, dar promițătoare. Co-autorii susțin că ar putea fi create elemente suplimentare pentru a măsura intenția de a acționa din punct de vedere etic, care ar putea demonstra o fiabilitate suficientă. Co-autorii sugerează că scara (sau o rafinare a acesteia) poate fi utilă pentru cercetări legate de intenția de a acționa etic. Itemii par a fi suficient de distincti pentru a oferi variație în măsurare, dar formează o scară consecventă care măsoară un singur factor.

CONFIRMARE

Autorii își exprimă recunoștința față de recenzorii acestui articol pentru comentariile lor constructive și utile.

REFERINȚE

Ajzen, I. (1991). Teoria comportamentului planificat. *Comportamentul organizațional și procesele de decizie umană, 50,* 19-211. doi:10.1016/0749- 5978(91)90020-T

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Înțelegerea atitudinilor și predicția comportamentului social.* Engle wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Anderson, JC și Gerbing, DW (1988). Modelarea ecuațiilor structurale în practică: o revizuire și o

abordare recomandată în doi pași. Buletinul *Psihologic , 103,* 411-423. doi:10.1037/0033-2909.103.3.411

Barnett, T., Bass, K. şi Brown, G. (1996). Religie , ideologie etică și intenții de a raporta faptele greșite ale unui egal. *Journal of Business Ethics, 75* (11), 1161-1174. doi:10.1007/BF00412815

Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). Efectul moderator al percepțiilor indivizilor asupra climatului etic de muncă asupra judecăților etice și a intențiilor comportamentale . *Journal of Business Ethics, 27* (4), 351-362. doi:10.1023/A:1006382407821

Beekun, R., Westerman, J., & Barghouti, J. (2005). Utilitatea cadrelor etice în determinarea intenției comportamentale: o comparație între SUA și Rusia. *Journal of Business Ethics, 67* (3), 235-247. doi:10.1007/s10551-005-4772-2

Cavanagh, S., & Fritzsche, D. (1985). Utilizarea vignetelor în cercetarea eticii în afaceri. *Research in Corporate Social Policy, 7,* 279-293.

Chia, A., & Mee, L. (2000). Efectele - caracteristicilor is sue asupra recunoașterii problemei morale. *Journal of Business Ethics, 27,* 255-269. doi:10.1023/A:1006392608396

Dubinsky, A., & Loken, B. (1989). Analiza luării deciziilor etice în marketing. *Journal of Business Research, 79* (2), 83-107. doi:10.1016/0148-2963(89)90001-5

Flannery, B., & May, D. (2000). Luarea deciziilor etice de mediu și industria de finisare a metalelor din SUA. *Jurnalul Academiei de Management, 43,* 642-662. doi:10.2307/1556359

Flory, S., Phillips, T. Jr, Reidenbach, R., & Robin, D. (1992). O analiză multidimensională a problemelor etice selectate în contabilitate. *Revista contabilă, 67,* 28-302.

Fristzche, D. (1988). O examinare a eticii marketingului: Rolul luării deciziilor, consecințele deciziei, poziția de conducere și sexul respondentului. *Journal of Macromarketing, 8,* 29-39. doi:10.1177/027614678800800205

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. și Black, W. (1998). *Analiza datelor multivariate* (ed. a 5-a). Up per Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hatcher, L. (1994). *O abordare pas cu pas folosind sistemul SAS pentru analiza factorială și modelarea ecuațiilor structurale.* Cary, NC: Institutul SAS.

Jones, TM (1991). Luarea deciziilor etice de către indivizi în organizații: un model de problemă-contingent. *Academy ofManagementReview, 76* (2), 366-395. doi:10.2307/258867

Joseph, J. și Esen, E. (2003). *SHRM/Ethics Resource Center 2003 sondaj de etică în afaceri.* Alexandria, VA: SHRM.

Karande, K., Shankarmahesh, C., Rao, C. și Rashid, Z. (2000). Intensitatea morală percepută, percepția etică și intenția etică a managerilor americani și malaezieni: un studiu comparativ. *International Business Review, 9,* 37-59. doi:10.1016/S0969-5931(99)00028-1

Kelley, PC și Elm, DR (2003). Efectul contextului asupra intensității morale a problemelor etice: Revizuirea modelului lui Jones de problema-contingent. *Journal of Business Ethics, 48* (2), 139-154. doi:10.1023/B:BUSI.0000004594.61954.73

Kline, R. (1998). *Principii și practică de modelare a ecuațiilor structurale.* New York: Guil Ford Press.

Kohlberg, L. (1969). Etape și secvență: Abordarea dezvoltării cognitive a socializării. În Goslin, DA (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research.* Chicago: Rand McNally.

Kohlberg, L. (1984). Psihologia dezvoltării morale: natura și validitatea etapelor morale. În *Eseuri despre dezvoltarea morală (vol. 2*). San Francisco: Harper & Row Publishers.

Krebs, D., Denton, K., & Wark, G. (1997). Formele și funcțiile luării deciziilor morale în viața reală. *Journal of Moral Education, 26* (2), 131-143. doi:10.1080/0305724970260202 Krebs, D., Vermeulen, S., & Denton, K. (1991). Competență și performanță în judecata morală de la ideal la real. *Educaţia Morală Forum , 16,* 7-22.

Low, W., Ferrell, L., & Mansfield, P (2000). O revizuire a studiilor empirice care evaluează luarea deciziilor etice în afaceri. *Journal of Business Ethics, 25* (3), 185-204. doi:10.1023/A:1006083612239

McMahon, J. (2002). O analiză a structurii factorilor a scalei de etică multidimensională și a unei scale de intensitate morală percepută și a efectelor intensității morale asupra judecății etice. *Dissertation Abstracts International, 63,* 08-B.

Meiland, J. (1970). *Natura Intenției.* Lon don: Methuen & Co.

Moorhead, G. și Griffin, R. (2004). Comportament *organizațional : gestionarea oamenilor și a organizațiilor* . Boston: Compania Houghton Mifflin.

Nederhof, A. (1985). Metode de a face față - părtinirii dezirabilității sociale: o revizuire. *Jurnalul European de Psihologie Socială, 15,* 263-280. doi:10.1002/ ejsp.2420150303

Nunnally, J. (1978). *Teoria psiometrică.* New York: McGraw Hill.

Paolillo, J., & Vitell, S. (2002). Investigațiile empirice ale influenței factorilor de intensitate personali, organizaționali și moral selecționați asupra luării deciziilor etice. *Journal of Business Ethics, 35* (1), 65-74. doi:10.1023/A:1012648521593

Pardales, M. (2002). Deci, cum ați ajuns la această decizie? Conectând imaginația morală și judecata morală. *Journal of Moral Education, 31* (4), 423-436. doi:10.1080/0305724022000029653

Pennino, CM (2002). Este stilul de decizie legat de dezvoltarea morală în rândul managerilor din SUA? *Journal of Business Ethics, 41(4),* 337-347. doi:10.1023/A:1021282816140

Randall, D., & Gibson, A. (1990). Metodologia în cercetarea eticii în afaceri: o revizuire și o evaluare critică. *Journal of Business Ethics, 9* (6), 457-471. doi:10.1007/BF00382838

Reidenbach, RE și Robin, DP (1988). Câțiva pași inițiali către îmbunătățirea măsurării evaluărilor etice ale activităților de marketing. *Journal of Business Ethics, 7* (11), 871-879. doi:10.1007/BF00383050

Reidenbach, RE și Robin, DP (1990). Spre dezvoltarea unei scale multidimensionale pentru îmbunătățirea evaluărilor eticii în afaceri. *Journal of Business Ethics, 9* (8), 639-653. doi:10.1007/BF00383391

Rest, J. (1986). *Dezvoltare morală: progrese în cercetare și teorie.* New York: Praeger.

Robin, D., Gordon, G., Jordon, C., & Reidenbach, R. (1996a). Performanța empirică a dezvoltării morale cognitive în prezicerea intenției comportamentale. *Business Ethics Quarterly, 6* (4), 493-515. doi:10.2307/3857501

Robin, D., Reidenbach, R., & Forrest, P. (1996b). Importanța percepută a unei probleme etice ca influență asupra luării deciziilor etice a managerilor de reclame. *Journal of Business Research, 35* (1), 17-28. doi:10.1016/0148-2963(94)00080-8

Saltzstein, D. (1994). Relația dintre judecata morală și comportament: o analiză cognitivă socială și de luare a deciziilor. *Dezvoltarea umană, 37* (5), 299-311. doi:10.1159/000278274

Singhapakdi, A., Vitell, S., & Franke, G. (1999). Antecedente, consecințe și efecte medii ale intensității morale percepute și ale filozofiilor morale personale. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27* (1), 19-36. doi:10.1177/0092070399271002

Singhapakdi, A., Vitell, S., & Kraft, K. (1996). Intensitatea morală și luarea deciziilor etice a profesioniștilor în marketing. *Journal of Business Research, 36(3),* 245-255. doi:10.1016/0148-2963(95)00155-7

Strahan, R., & Gerbasi, K. (1972). Versiuni scurte, omogene ale Scalei de Dorință Socială Marlowe-Crowne. *Jurnalul de psihologie clinică, 28,* 191-193. doi:10.1002/1097-4679(197204)28:2< 191: :AID-JCLP2270280220>3.0.CO;2-G

Taylor, B. (2005). Studii factoriale: Utilizarea - vignetelor pentru a studia judecata profesională. *British Journal of Social Work,* 1-21.

Terhune, C. și Berner, R. (2008, 1 decembrie). Lupii subprime s-au întors. *Săptămâna afacerilor,* 3 6-42.

Trevino, LK (1986). Luarea deciziilor etice în organizații: un model interacționist persoană-situație. *Academy of Management Review, 11* (3), 601-617. doi:10.2307/258313

Trevino, LK și Youngblood, SA (1990). Mere rele în butoaie proaste: o analiză cauzală a comportamentului etic de luare a deciziilor. *The Journal of Applied Psychology, 75* (4), 378-385. doi:10.1037/0021- 9010.75.4.378

Tukey, J. (1991). Filosofia comparațiilor multiple. *Statistical Science, 6* (1), 100-116. doi:10.1214/ss/1177011945

VanSandt, C., Shepard, J., & Zappe, S. (2006). O examinare a relației dintre climatul etic de muncă și conștientizarea morală. *Journal of Business Ethics, 68* (4), 409-432. doi:10.1007/ s10551-006-9030-8

Wark, G. și Krebs, D. (1997). Surse de variație în judecata morală din viața reală: către un model de moralitate din viața reală. *Journal of Adult Development, 4,* 163-178. doi:10.1007/BF02510595

White, R. (1998). Etică și ierarhie: influența unui design de organizare rigid ierarhic asupra raționamentului moral. *Dissertation Abstracts International, 54,* 12-A. (UMI nr. 9817604)

ANEXA A

Scenarii

Populația Unu

Scenariul din perspectiva actorului. Pat a decis să cumpere un laptop nou. Pat a putut să cumpere un computer de ultimă generație la un preț foarte accesibil, dar compromisul pentru obținerea prețului scăzut a fost că acesta a venit cu o cantitate foarte limitată de software preîncărcat. Într-o zi, la serviciu, Pat a decis să instaleze software-ul licențiat exclusiv la locul de muncă pe noul laptop achiziționat recent pentru uz personal.

Scenariul de perspectivă a observatorului. Chris și Lee împărtășesc responsabilitatea de a comanda și distribui consumabile pentru departamentul lor. În expedierea de consumabile din această săptămână, Chris a descoperit un pachet care conținea mai multe cartușe de cerneală pentru imprimantă laser care nu apăreau pe factură. Chris a întrebat dacă Lee știe ceva despre cartușele de cerneală incluse în comanda săptămânii și a menționat că arată ca același tip care se potrivește cu imprimanta lui Chris acasă. Atât Chris, cât și Lee au ajuns la concluzia că magazinul de articole de birou a trimis cartușele din greșeală. La sfârșitul zilei, Lee l-a văzut pe Chris punând cartușele într-o pungă și ducându-le acasă. Lee a decis să nu-i spună nimic lui Chris despre asta și să nu spună nimănui despre ceea ce s-a întâmplat.

Populația doi

Scenariul din perspectiva actorului. Pat a decis să cumpere un laptop nou. Pat a putut să cumpere un computer de ultimă generație la un preț foarte accesibil, dar compromisul pentru obținerea prețului scăzut a fost că acesta a venit cu o cantitate foarte limitată de software preîncărcat. Într-o zi, la serviciu, Pat a decis să instaleze software-ul licențiat exclusiv la locul de muncă pe noul laptop achiziționat recent pentru uz personal.

Scenariul de perspectivă a observatorului. Colegul lui Pat a decis să cumpere un laptop nou. Colegul lui Pat a putut să cumpere un computer de ultimă generație la un preț foarte accesibil, dar compromisul pentru obținerea prețului scăzut a fost că acesta a venit cu o cantitate foarte limitată de software pre-încărcat. Într-o zi, Pat l-a văzut pe colegul de la birou instalând software, licențiat exclusiv la locul de muncă, pe noul laptop achiziționat pentru uz personal. Pat a decis să ignore situația.

Jennie Johnson a obținut un doctorat. de la Institutul Politehnic din Virginia și Universitatea de Stat. În prezent, predă management la Universitatea din Texas din Brownsville. Ea are douăzeci și cinci de ani de experiență în managementul resurselor umane, dezvoltarea organizațională și îmbunătățirea performanței înainte de a intra în mediul academic. Interesele ei de cercetare sunt luarea deciziilor etice, justiția organizațională și conflictele la locul de muncă. Dr. Johnson poate fi contactat la jennie.johnson@utb.edu .

Tom Coyle predă management la Universitatea din Texas din Brownsville. Și-a luat doctoratul. de la Universitatea Panamericana din Texas. Are treizeci de ani de experiență industrială în operațiuni internaționale, producție și inginerie. Interesele sale de cercetare includ etica în afaceri, managementul lanțului de aprovizionare și sustenabilitatea afacerilor. Dr. Coyle poate fi contactat la tom.coyle@utb.edu .

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS), Volumul 1, Numărul 4, editat de Madjid Tavana, pp. 25-43, drepturi de autor 2010 de IGIPublishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 77
Către un cadru unificator pentru definirea flexibilității interne a resurselor umane:
abordarea de vizualizare bazată pe resurse

Inmaculada Beltran Martin
Universitat Jaume I, Spania

1. ABSTRACT

O forță de muncă flexibilă devine un factor critic de succes pentru a contracara anumite riduri organizaționale și pentru a garanta competitivitatea organizațională în medii provocatoare. Acest capitol oferă o trecere în revistă a definițiilor și clasificărilor relevante ale flexibilității resurselor umane (HR) care au apărut în ultimii ani. În plus, capitolul prezintă o definiție a flexibilității interne a resurselor umane bazată pe abordarea viziunii bazate pe resurse. Din această perspectivă, flexibilitatea HR este definită ca un concept multidimensional. Mai exact, acest capitol presupune că angajații sunt flexibili atunci când manifestă flexibilitate intrinsecă (adică se pot muta cu ușurință între sarcini și roluri), flexibilitate de modificare (adică își modifică abilitățile și/sau comportamentele pentru a se adapta la noile circumstanțe) și flexibilitate relațională (adică participă la activități de colaborare).

2. INTRODUCERE [1]

Tendințele precum răspândirea în creștere a globalizării pieței, noile dezvoltări tehnologice, reducerea ciclurilor de viață ale produselor și - concurența agresivă, generează niveluri ridicate.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch077 privind schimbările de mediu și incertitudinea pentru organizațiile de toate tipurile (Volberda, 1996; San chez, 1997). Aceste circumstanțe necesită răspunsuri rapide prin adaptări ale atitudinilor și capacităților organizaționale, care conduc la - abordări inovatoare de management și metode organizaționale (Bueno, 1996: 262).

Sursele tradiționale de avantaje competitive se schimbă și este imperativ să se implementeze noi strategii pentru a concura cu succes în condiții externe în schimbare. În acest context, flexibilitatea se conturează ca o armă competitivă care permite organizațiilor să contracareze evoluția actuală a pieței și nivelurile competitive

(Ahmed et al., 1996; Volberda, 1996). Flexibilitatea este un concept larg care se poate referi la probleme operaționale, cum ar fi - flexibilitatea de fabricație, sau la decizii strategice, cum ar fi modificări ale combinațiilor de produs-piață ale organizației. Toți acești factori sunt asociați cu eforturile organizației de a ajusta mijloacele disponibile la provocările externe. Indiferent de răspunsul specific adoptat de organizații, se crede în general că dinamismul mediului îi obligă pe manageri să acorde o atenție sporită gestionării problemelor sociale ale organizației (Wright și Snell, 1998).

În zilele noastre, organizațiile au nevoie de un nou tip și nivel de contribuție din partea forței de muncă. Pentru a concura cu succes în condiții dinamice, îndeplinirea de către oameni a unui set fix de sarcini prescrise nu mai este considerată adecvată . În schimb, avantajul competitiv vine de la angajații care sunt angajați în roluri largi, deschise și interdependente (Campbell, 2000; Parker, 2000). Recunoașterea importanței flexibilității angajaților pentru organizațiile moderne a condus la un corp de cercetare privind flexibilitatea muncii sau flexibilitatea resurselor umane [2] . În linii mari, flexibilitatea HR se referă la posibilitatea de a varia calitatea și cantitatea de personal pentru a se potrivi schimbărilor din mediu (Gouswaard și colab., 2001; Peiro și colab., 2002). Interesul pentru aceste întrebări a apărut la începutul anilor 1980 și s-a extins în ultimele decenii, după cum se poate observa din dezvoltarea unor studii la scară largă (de exemplu, studiul lui Brewster și colab., 1994 despre strategiile de flexibilitate a muncii în Europa) sau din apariția unor numere speciale ale revistelor academice privind flexibilitatea resurselor umane [3] .

Datorită interesului tot mai mare pentru oameni ca sursă de flexibilitate, merită să analizăm dacă flexibilitatea HR are aceeași semnificație pentru fiecare . Literatura despre flexibilitatea resurselor umane a generat un număr mare de definiții ale acestui termen și uneori este dificil să aveți o imagine completă a acestor contribuții. Primul scop al acestui capitol este de a oferi o trecere în revistă a definițiilor și clasificărilor relevante ale flexibilității resurselor umane care au apărut în ultimii ani. În acest sens, cercetătorii au subliniat două strategii distincte de flexibilitate HR : flexibilitatea HR externă și internă. Pe de o parte, flexibilitatea externă a resurselor umane se referă la modificări ale volumului de muncă angajată și coincide cu utilizarea „contractelor de muncă flexibile” (Storey et al., 2002), cum ar fi lucrătorii temporari pe termen scurt, agențiile de ajutor temporar sau angajații cu normă parțială (Kalleberg, 2001). Pe de altă parte, flexibilitatea HR internă se referă la flexibilitatea manifestată de pool-ul de resurse umane din organizație la un anumit moment de timp. Din acest punct de vedere, o flexibilitate mai mare poate fi atinsă atunci când managerii dezvoltă și încurajează angajații să adopte roluri de lucru permeabile și extensibile (Tsui et al., 1997).

Dintre aceste două strategii, studii recente au recomandat să se bazeze tot mai mult pe strategiile interne de flexibilitate a resurselor umane, care se presupune că au ca rezultat câștiguri reciproce atât pentru organizații, cât și pentru angajații acestora (Valverde et al., 2000: 650; Kalleberg, 2001: 482). Relevanța flexibilității interne a resurselor umane în organizațiile moderne necesită o definire clară a conceptului. În acest sens, unele studii recente au încercat să avanseze conceptualizarea flexibilității interne HR, prin delimitarea caracteristicilor angajaților care pot contribui la dezvoltarea răspunsurilor organizaționale la provocările externe (ex. Pulakos et al., 2000, Shafer et al., 2001). Cu toate acestea, o trecere în revistă a acestor studii arată o lipsă de congruență între dimensiunile și variabilele pe care literatura anterioară le-a considerat componente ale acestui concept, în principal din două motive: în primul rând, pentru că studiile existente aparțin unei varietăți de domenii de cercetare diferite și, în al

doilea rând, pentru că unora dintre aceste studii le lipsește o bază teoretică clară pentru a ghida definirea componentelor interne de flexibilitate HR (Breu20 et al11).
Prin urmare, este important să abordăm studiul flexibilității interne a resurselor umane cu o abordare teoretică bine delimitată, care oferă o logică structurată pentru conceptualizarea acestui concept.

În conformitate cu mai mulți savanți (Dyer și Shafer , 1999; Chadwick și Cappelli, 1999, 2002), consider că Resource-Based View (RBV) oferă perspective interesante pentru dezvoltarea unei definiții a flexibilității interne a resurselor umane care completează conceptualizările anterioare ale termenului. RBV, critic pentru dezvoltarea cercetării Managementului Strategic al Resurselor Umane (SHRM), pare adecvat să abordeze conceptualizarea laturii interne a flexibilității HR datorită orientării sale centrate pe organizație care subliniază contribuția resurselor interne ale firmei la succesul organizației și considerarea resurselor umane ca una dintre resursele cheie ale unei firme (Wright et al. În special, unii autori au adoptat abordarea RBV pentru a identifica un set de criterii care definesc resursele flexibile (Sanchez, 1995, 1997), care oferă un cadru sistematic pentru a delimita caracteristicile care definesc o forță de muncă flexibilă. Astfel, al doilea scop al cercetării noastre este aplicarea acestor criterii la analiza flexibilității interne a resurselor umane, oferind astfel o definiție a acestui concept din premisele RBV.

3. FUNDAL

Scopul acestei secțiuni este de a oferi o imagine de ansamblu asupra conceptului de flexibilitate HR, având în vedere relevanța flexibilității angajaților pentru organizațiile moderne și lipsa de acord în literatura de specialitate cu privire la semnificația acestuia. Procedând astfel, introduc mai întâi diferite moduri de conceptualizare a flexibilității HR pornind de la modelul firmei flexibile și urmând cu interpretarea dimensională a flexibilității HR, bazată pe distincția dintre flexibilitatea HR internă și cea externă. În continuare, în a doua secțiune propun un cadru general pentru definirea flexibilității HR bazat pe premisele RBV, iar în a treia secțiune, aplic acest cadru definiției flexibilității HR.

3.1. Moduri de conceptualizare a flexibilității resurselor umane

HR apare ca un aspect cheie în organizațiile care operează în medii incerte și ale căror eforturi sunt orientate spre dezvoltarea de răspunsuri rapide și diverse. Se crede că neglijarea problemelor sociale în favoarea variabilelor tehnologice și de cost poate duce la eșecul inițiativelor de flexibilitate în organizații (Upton, 1995; Karuppan, 2004). Modelul *firmei flexibile,* formulat de Atkinson (1984), Atkinson și Gregory (1986) și Atkinson și Meager (1986) este cel mai cunoscut cadru privind flexibilitatea HR și unul dintre primele studii care se ocupă de multidimensionalitatea flexibilității HR. Alte studii recente coincid cu ideea că flexibilitatea resurselor umane este un concept multidimensional și completează Atkinson et al. cadru.

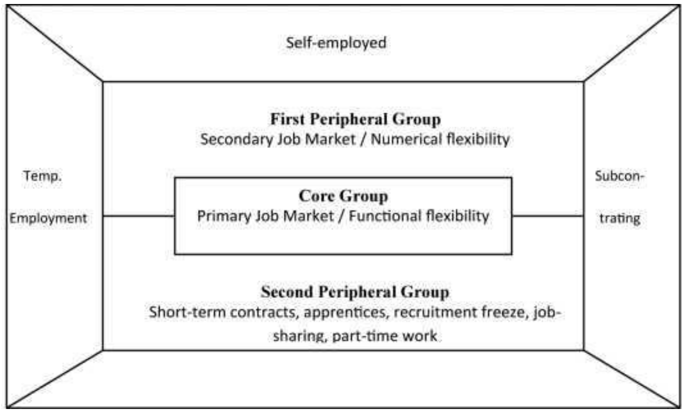
3.1.1. Modelul firmei flexibile

Unul dintre cele mai populare modele de flexibilitate a resurselor umane este *Model of the Flexible Firm* , dezvoltat la Institutul de Studii asupra Forței de Muncă (Atkinson, 1984; Atkinson și Gregory, 1986; Atkinson și Meager, 1986). Conform acestui model, diferite grupuri de angajați oferă organizației diferite surse de flexibilitate, așa cum este prezentat în Figura 1.

În primul rând, există un grup de bază de angajați („ piața muncii primară”) care sunt cu normă întreagă, manifestă un nivel ridicat de angajament față de organizație și posedă un bazin

larg de competențe. Angajații din cadrul acestui grup sunt de obicei manageri, proiectanți sau tehnicieni și, datorită atributelor lor, se pot muta cu ușurință între funcții și roluri, acceptând - responsabilități care depășesc descrierea postului lor (Valverde et al., 2000: 651). Cu alte cuvinte, ele manifestă „flexibilitate funcțională”.

Figure 1. The model of the flexible firm (Source: Atkinson (1984))



În al doilea rând, organizațiile pot obține flexibilitate și de la grupurile periferice de angajați, prin modificarea dimensiunii forței de muncă în funcție de nevoile organizaționale (adică „flexibilitate numerică ”). În acest sens, Atkinson distinge între un prim și un al doilea grup periferic de angajați. Fosta grupă - piața secundară a muncii - este formată din angajați cu normă întreagă care nu desfășoară activități altele decât atribuțiile specificate în fișele postului. Al doilea grup periferic cuprinde , printre alții, angajați cu durată determinată sau cu fracțiune de normă. Organizațiile pot reduce sau crește numărul de angajați periferici fără a suporta costuri mari, deoarece acești angajați nu aparțin activităților centrale ale organizației (Mayne et al., 1996).

În ciuda popularizării modelului *firmei flexibile* în studiile privind flexibilitatea resurselor umane, mai mulți autori sunt de acord că munca lui Atkinson și a colegilor săi suferă de o lipsă de baze teoretice solide (Pinch și colab., 1991; Blyton și Morris, 1992; Kalleberg, 2001). Kalleberg (2001) consideră că acest model nu oferă o definiție clară a ceea ce constituie „nucleul” și forța de muncă „periferică”. Kalleberg (2001) subliniază, de asemenea, că *Modelul firmei flexibile* presupune că angajații de bază și periferici aparțin unor părți complet separate ale organizației, ignorând astfel potențialele interrelații și procese de colaborare care pot apărea între grupurile centrale și periferice.

Aceste puncte slabe nu împiedică modelul lui Atkinson să reprezinte un progres important în dezlegarea sensului flexibilității HR. Distincția dintre flexibilitatea funcțională și numerică a fost adoptată de o serie de studii din literatură de la publicarea modelului (ex. Gooderham și Nordhaug, 1997; Creagh și Brewster, 1998; Friedrich et al., 1998) și a constituit un pas critic în interpretarea multidimensională a flexibilității HR. În conformitate cu acest cadru, un set suplimentar de studii a contribuit la definirea multidimensională a flexibilității resurselor umane. În secțiunea următoare, ofer o trecere în revistă mai detaliată a dimensiunilor flexibilității HR.

3.1.2. O interpretare multidimensională a flexibilității HR

Modelul *firmei flexibile* , împreună cu alte studii din domeniul SHRM, a introdus clasificări ale tipurilor de flexibilitate HR pe două dimensiuni interdependente: a) sfera analizei și b) natura variațiilor în forța de muncă.

În ceea ce privește *domeniul de aplicare al analizei, flexibilitatea* HR poate fi interpretată ca flexibilitatea care poate fi atinsă de pe piața

externă a muncii, dincolo de *Figura 2. O viziune multidimensională a flexibilității HR (Sursa: Adaptat din Looise și colab. (1998) și Peiro și colab. (2002))*

	Externe	Interne
Cantitativ	Modificari ale numarului de angajati. Flexibilitatea contractelor (de exemplu, contracte pe termen scurt)	Modificări ale numărului de ore lucrate de angajații actuali. Flexibilitatea timpului (de ex
Calitativ	Modificări ale conținutului muncii desfășurate de angajați externi. Flexibilitatea contractului (de ex	Modificări ale conținutului de muncă al forței de muncă existente. Flexibilitate funcțională (de exemplu, rotația locurilor de muncă)

limitele organizaționale și forța de muncă actuală (flexibilitatea HR externă) sau ca flexibilitatea manifestată de pool-ul de resurse umane din organizație la un anumit moment de timp (flexibilitatea HR internă) (Looise et al., 1998; Arulampalam și Booth, 1998; Kalleberg, 2001). Natura *variațiilor în forța de muncă* poate implica modificări calitative ale sarcinilor îndeplinite de forța de muncă sau modificări cantitative ale numărului de salariați sau ale numărului de ore lucrate (Figura 2).

Flexibilitate externă a resurselor umane

Flexibilitatea externă a resurselor umane se concentrează pe ansamblul potențialilor angajați de care dispune organizația și se referă la îmbunătățirea flexibilității organizaționale ca urmare a modificării volumului de muncă angajat. De obicei, coincide cu utilizarea pieței externe a muncii atunci când organizația are nevoie de ea (de exemplu, cu angajați temporari). Flexibilitatea HR externă a făcut obiectul a numeroase studii, care asociază flexibilitatea HR cu practici de lucru atipice, numite în linii mari contracte de muncă flexibile (Storey et al., 2002) sau modele de lucru flexibile (Volberda, 1998). Acest tip de flexibilitate seamănă cu „contractul cvasi spot" din modelul lui Tsui et al. (1997), care se bazează pe un model de schimb economic pur și încearcă să creeze o flexibilitate asemănătoare pieței, astfel încât angajatorul să fie liber să angajeze și să concedieze angajați. Conform acestui model, angajatorul oferă stimulente pe termen scurt, pur economice, în schimbul unor contribuții bine precizate din partea angajatului.

O mare parte din literatura de specialitate consideră că flexibilitatea HR externă este legată de modificări *cantitative* ale cantității de muncă disponibile organizațiilor , oferind organizației un număr mai mare sau mai mic de angajați în funcție de nevoile acesteia (de exemplu, cu angajare sezonieră pentru a acoperi „vârfurile" solicitărilor de muncă) (Peiro et al., 2002). Corespunde notiunii de flexibilitate numerica introdusa in modelul lui Atkinson. Flexibilitatea numerică [4] presupune flexibilitate „pe marginea extinsă" (Beatson, 1995; Michie și Sheehan-Quinn, 2001) și se referă la capacitatea de a ajusta volumul de muncă la schimbările forțelor de mediu.

Din această interpretare cantitativă, - organizațiile pot obține o flexibilitate numerică mai mare printr-un set de relații de muncă nestandardizate sau modele de muncă atipice, ale căror obiective sunt să limiteze fie durata relației de muncă, fie numărul de ore lucrate (Mayne et al., 1996). În primul rând, organizația are o mai mare libertate de a ajusta volumul de muncă la circumstanțe în schimbare, atunci când contractele au o durată prestabilită. Acest lucru se poate realiza prin lucrători temporari angajați pe perioade determinate sau prin angajații agențiilor de ajutor temporar. Acești angajați pot fi foarte calificați (de exemplu, consultanți, profesioniști independenți) sau slab calificați (de exemplu, servicii alimentare) (Kalleberg, 2001). În al doilea rând, organizațiile pot modifica numărul de ore lucrate în organizație prin recrutarea de lucrători cu fracțiune de normă.

calitativă externă a resurselor umane apare doar în cazuri specifice, cum ar fi atunci când organizația folosește consultanți independenți care își asumă responsabilitatea pentru mai mult

de o sarcină în organizație (Looise et al., 1998).

Flexibilitate internă în resurse umane

Când ne referim la *flexibilitatea HR internă,* atenția se concentrează pe forța de muncă actuală a organizației

și este definită ca măsura în care angajații existenți contribuie la flexibilitatea organizației. Mai mulți autori au interpretat flexibilitatea HR din acest punct de vedere (Tabelul 1), precum Molleman și Slomp (1999), care asociază flexibilitatea muncii cu receptivitatea unei echipe fixe de angajați (denumit în studiul lor „sistemul de muncă”). Studiul lui Molleman și Slomp (1999) este formulat sub constrângerea „autonomiei sistemului de muncă”. Aceasta se referă la măsura în care organizația poate face față provocărilor externe prin setul actual de angajați, fără a utiliza capacitatea sistemului extern (adică, fără a recruta noi angajați). În mod similar, Chow (1998) și Karuppan (2004) adoptă o viziune internă a flexibilității HR, întrucât ambii cercetători propun că flexibilitatea depinde de ajustările angajaților în dezvoltarea sarcinilor lor în funcție de nevoile organizației (Tabelul 1).

Flexibilitatea internă este similară cu abordarea „investiției reciproce” din cadrul lui Tsui și colab. (1997) [5]. Potrivit acestor autori, o flexibilitate mai mare poate fi atinsă atunci când managerii dezvoltă și încurajează angajații să adopte roluri de muncă permeabile și extensibile. Managerii care adoptă această abordare se preocupă de bunăstarea angajaților și de cariera profesională și, în schimb, obligațiile și contribuțiile angajatului includ munca la sarcini care nu se încadrează în acordurile sau expertiza anterioare. Angajații îmbătrâniți prin această abordare acceptă cu ușurință transferurile de locuri de muncă la cererea angajatorului.

Semnificația flexibilității interne a resurselor umane poate fi examinată și prin analiza naturii acesteia. În acest scop, includ conceptele de - flexibilitate cantitativă și calitativă a resurselor umane în analiza flexibilității interne a resurselor umane (Figura 2).

Pe de o parte, flexibilitatea *cantitativă* internă a resurselor umane este legată de „flexibilitatea timpului” (Peiro et al., 2002) și implică faptul că forța de muncă a organizației este dispusă să sporească numărul de ore lucrate (de exemplu, ore suplimentare sau timp de lucru variabil).

Pe de altă parte, flexibilitatea *calitativă* internă a resurselor umane implică modificări ale conținutului muncii în conformitate cu calificările angajaților și este de obicei asociată cu ușurința cu care angajații se deplasează între sarcini, de exemplu prin rotația posturilor sau prin multi-tasking (Looise et al., 1998). Aceasta este definiția cea mai frecvent adoptată a flexibilității interne a resurselor umane și corespunde ideii de flexibilitate funcțională din *Modelul firmei flexibile* . Adică, flexibilitatea calitativă a resurselor umane interne se referă la adaptabilitatea forței de muncă interne de a face față circumstanțelor și evenimentelor non-rutină care necesită creativitate și inițiativă (Huang și Cullen, 2001: 34). Este de obicei asociată cu capacitatea angajatului de a îndeplini o serie de sarcini și/sau de a folosi o varietate de abilități (Blyton și Morris, 1992). Din acest motiv, flexibilitatea funcțională a fost numită și „flexibilitate pe marja intensivă” (Michie și Sheehan-Quinn, 2001).

Flexibilitatea funcțională implică procesele

Table 1. Definitions of internal human resource flexibility

Study	*Definition*
Molleman and Slomp (1999)	Responsiveness of a *labor system* (fixed team of employees) to variation in the supply and demand of labor, without resorting to outer-system capacity
Chow (1998)	Organizational abilities to constantly motivate employees who possess multiple and firmspecific skills so as to adjust their tasks to the needs of the organization
Karuppan (2004)	Job enlargement, i.e. the number of tasks or operations performed, the number of machines operated, intradivisional jobs that a worker can perform, and intradivisional workstations at which an operator can work

de creștere a gamei de competențe ale angajaților, astfel încât aceștia să dobândească capacitatea de a lucra peste granițele ocupaționale tradiționale (Cordery, 1989; Cordery și colab., 1993). În acest sens, flexibilitatea funcțională este legată de capitalul uman al organizației (adică aptitudinile colective ale angajaților). Această strategie permite organizațiilor să răspundă rapid la schimbările de produse, metode de producție și tehnologie, deoarece permite companiei să aloce angajații unde și atunci când este nevoie cu ușurință și fără costuri suplimentare (Atkinson și Meager, 1986). În consecință, conceptul operațional care subliniază flexibilitatea funcțională este *substituția forței de muncă* sau măsura în care un angajat dintr-un loc de muncă poate fi înlocuit cu altul. Această substituibilitate poate fi completă, atunci când angajații îndeplinesc alte locuri de muncă după cum este necesar (de exemplu, un chelner este transferat toată ziua de la restaurant la bar), sau incompletă, care cuprind „abordări de slăbire a limitelor" orientate spre combinarea anumitor aspecte ale diferitelor joburi (de exemplu, gazda restaurantului ajută la bar seara devreme, înainte de a se ocupa sau de a intra în bucătărie).

Conceptualizările flexibilității HR prezentate în această secțiune, în ansamblu, au adoptat o perspectivă orientată spre practică. Adică, studiile anterioare privind flexibilitatea resurselor umane au inclus un set de recomandări pentru managerii care s-au străduit să atingă niveluri ridicate de flexibilitate în organizațiile lor . În timp ce această *perspectivă managerială* a flexibilității HR oferă recomandări utile pentru practica zilnică în organizațiile care urmăresc flexibilitate, din punct de vedere teoretic, acestea sunt într-o oarecare măsură incomplete. Potrivit lui Looise et al. (1998), analiza flexibilității HR a ignorat cadrele relevante în domeniul managementului resurselor umane. Din acest motiv, legătura dintre domeniul flexibilității HR și cercetarea SHRM a fost slabă, împiedicând astfel cercetătorii să analizeze fie antecedentele flexibilității HR (inclusiv rolul strategiilor de HR), fie consecințele pe care strategiile de flexibilitate HR le au asupra angajaților (ex. satisfacție, angajament etc.) și rezultatele organizaționale. Modelul firmei flexibile formulat de Atkinson și studiile ulterioare asupra conceptului de flexibilitate HR pot fi considerate puncte de plecare potrivite pentru dezvoltarea unei definiții mai cuprinzătoare a flexibilității HR. Coincid cu Looise et al. (1998) considerând că ar trebui depuse eforturi mai mari pentru a defini flexibilitatea HR dintr-un cadru teoretic mai solid. În secțiunile următoare, mă concentrez pe conceptualizarea flexibilității HR pe baza RBV.

3.2. Un cadru de flexibilitate HR dintr-o abordare RBV

Abordarea RBV este un cadru proeminent în literatura SHRM. RBV, cu accent pe funcționarea internă a organizațiilor, concepe angajații ca surse de avantaj competitiv durabil și a îmbogățit - cercetările teoretice și empirice privind influența problemelor legate de resursele umane asupra performanței organizaționale (Lado și Wilson, 1994; Wright et al., 1994; Boxall, 1996).

În conformitate cu câțiva cercetători (Dyer și Shafer, 1999; Chadwick și Cappelli, 1999, 2002), cred că RBV oferă perspective interesante pentru dezvoltarea unei definiții a flexibilității HR care completează conceptualizările anterioare ale termenului. Alți savanți, precum Wright și Snell (1998), Lepak și colab. (2003), Bhattacharya et al. (2005) și Beltran și colab. (2009) au adoptat perspectiva RBV pentru a analiza flexibilitatea HR.

În această secțiune vă prezint un cadru general care poate servi drept ghid pentru adaptarea RBV la definiția flexibilității HR și pentru a identifica caracteristicile care caracterizează o forță de muncă flexibilă. Procedând astfel, încerc să clarific două întrebări care ar trebui să fie luate în considerare atunci când se aplică premisele RBV în domeniul flexibilității HR. În primul rând,

discut despre focusul intern pe care RBV îl pune pe studiul flexibilității HR și care o diferențiază de definițiile anterioare ale termenului. În al doilea rând, introduc conceptul de resurse flexibile dintr-o abordare RBV.

3.2.1. Natura internă a flexibilității resurselor umane: o revizuire a studiilor anterioare

RBV sa dovedit a fi un cadru valid în domeniul SHRM și oferă o bază teoretică pentru promovarea cunoștințelor despre flexibilitatea HR. RBV are o orientare centrată pe organizare, întrucât consideră că sursele de avantaj competitiv provin din resursele interne ale firmei. Resursele sunt stocuri de factori disponibili care sunt deținute sau controlate de organizație (Peteraf, 1993). Astfel, aplicarea RBV în conceptualizarea flexibilității HR înseamnă că nivelul de analiză se află în *flexibilitatea resurselor umane interne. Prin concentrarea asupra flexibilității interne a resurselor umane,* se adoptă o perspectivă pe termen mai lung asupra competitivității organizaționale . După cum afirmă Murphy (1999), organizațiile care se bazează prea mult pe lucrătorii contingenți (adică flexibilitatea HR externă) riscă să epuizeze rezerva de lucrători disponibili de înaltă calitate și este probabil să nu reușească să dezvolte forța de muncă de bază de care au nevoie. Deși câștigurile pe termen scurt ar putea fi realizate prin înlocuirea angajaților permanenți cu lucrători contingenți, implicația pe termen lung a unei dependențe excesive de lucrătorii contingenți poate fi fatală pentru organizații.

Astfel, din perspectiva RBV, este important să se examineze ce caracteristici ale forței de muncă actuale a organizației sunt relevante pentru atingerea unor niveluri mai ridicate de flexibilitate organizațională . Concret, conceptualizarea resurselor umane din RBV evidențiază considerarea angajaților ca „ființe cognitive și emoționale”. Astfel, din acest model teoretic, definirea flexibilității HR ar trebui să se bazeze pe atributele angajatului care pot contribui cel mai bine la generarea flexibilității în organizații. Concentrându-se pe abilitățile, atitudinile și comportamentele angajaților, RBV presupune că membrii individuali sunt resursa importantă în organizații, mai degrabă decât practicile și procedurile utilizate de firmă (de exemplu, utilizarea contractelor de muncă temporare) (Wright et al., 1994). În consecință, un alt beneficiu al RBV ca cadru de ghidare este că examinează flexibilitatea HR din punctul de vedere al variabilelor care pot fi influențate de deciziile și practicile organizaționale privind resursele umane (Wright et al., 1994; Dyer și Shafer, 1999). Definirea dimensiunilor - flexibilității HR în ceea ce privește caracteristicile angajaților este importantă pentru a face avansuri în activitățile care îi promovează cel mai bine. De exemplu, este important să cunoaștem ce fel de abilități sunt necesare pentru a promova flexibilitatea în scopul de a concepe activități de formare care să le încurajeze sau practici de personal care selectează angajații cu aceste abilități (Pulakos et al., 2000: 614).

Unele studii recente au încercat să avanseze conceptualizarea flexibilității interne a resurselor umane prin delimitarea unui set de atribute ale angajaților (abilități, atitudini, comportamente etc.) care contribuie cel mai bine la generarea de flexibilitate în organizații. De exemplu, Wright et al. (1994), prin adoptarea unei perspective logico-incrementale (Quinn, 1980), sugerează trei moduri prin care angajații pot contribui la flexibilitatea organizației. Potrivit acestor autori, pentru a fi flexibili, angajații ar trebui să manifeste o tendință de a detecta schimbări externe și răspunsuri adecvate, împreună cu abilitățile de a implementa activitățile necesare.

Pulakos și colab. (2000) dezvoltă o taxonomie a „performanței adaptive la locul de muncă” din punct de vedere al comportamentului organizațional. Acești autori, printr-o trecere în revistă a literaturii anterioare privind

adaptabilitatea la nivel individual, de echipă și organizațional [6], oferă o conceptualizare a flexibilității legate de performanța angajaților care diferențiază între opt dimensiuni (gestionarea situațiilor de urgență sau criză, gestionarea stresului la locul de muncă, rezolvarea problemelor în mod creativ, gestionarea situațiilor de muncă incerte etc.).

Breu et al. (2001) revizuiesc mai multe conceptualizări ale flexibilității HR și introduc o operaționalizare a agilității forței de muncă bazată pe douăsprezece atribute, cum ar fi receptivitatea la schimbările externe, viteza de dezvoltare a competențelor, partajarea cunoștințelor, lucrul virtual în echipă, implementarea tehnologiilor colaborative etc.

Shafer şi colab. (2001) au realizat un studiu exploratoriu într-o organizație medicală care le-a permis extragerea unui set de atribute agile, în ceea ce privește competențele și comportamentele flexibile ale oamenilor. Dyer și Shafer (2002), în urma concluziilor studiului explorator al lui Shafer și colab. (2001) și concentrându-se exclusiv pe comportamentele angajaților, au sugerat propria lor concepție despre flexibilitatea HR , care (după cum afirmă aceiași autori, pp.15) este o *listă tentativă* de atribute flexibile necesare. Acești autori grupează comportamentele flexibile în trei categorii: 1) proactivitate (include inițiativă și improvizație), 2) adaptabilitate (include asumarea mai multor roluri, redistribuiri rapide și colaborare spontană) și 3) capacitate generativă (se referă la dorința de a învăța și de a împărtăși cunoștințe și informații). În mod similar, Kara și colab. (2002) au efectuat o revizuire exhaustivă a literaturii anterioare despre flexibilitate și au propus patru indicatori ai flexibilității resurselor umane, și anume, dorința de a îmbunătăți competențele, flexibilitatea funcțională, grupul de lucru și disponibilitatea de schimbare.

În tabelul 2, ofer un rezumat al variabilelor flexibile menționate mai sus. În elaborarea acestui tabel, am încercat să stabilesc corespondențe între conceptele luate în considerare de aceste studii pentru a identifica teme comune și diferențe între cercetări.

O revizuire a acestor studii arată că există încă unele limitări în ceea ce privește conceptualizarea și operaționalizarea flexibilității interne a resurselor umane . Pe de o parte, în ceea ce privește conceptualizarea acestui termen, există încă multe dezbateri asupra a ceea ce constituie flexibilitatea HR internă. O revizuire a studiilor anterioare relevă că definițiile acestui concept sunt dispersate în diverse literaturi (Breu și colab., 2001: 23), precum managementul strategic (Wright și colab., 1994; Shafer și colab., 2001; Bhattacharya și colab., 2005), managementul calității (Verdu, et al., 2002), psihologia informației (Pulakos et al., 2002), tehnologiile (Breu et al., 2001) sau flexibilitatea de producție (Kara și colab., 2002), ceea ce face dificilă tragerea de concluzii fără echivoc cu privire la ce aspecte să includă ca componente ale flexibilității interne a resurselor umane. În plus, unele dintre aceste studii folosesc o metodologie exploratorie (Breu et al., 2001; Shafer et al., 2001; Kara et al., 2002) pentru a elabora liste tentative de caracteristici flexibile ale angajaților, mai degrabă decât să se bazeze pe o teorie care delimitează dimensiunile conceptului și interrelațiile lor. În cele din urmă, studiile diferă în focalizarea lor atunci când definesc aceste dimensiuni, unele studii subliniind atributele și caracteristicile angajaților (Wright și colab., 1994; Pulakos și colab., 2000; Breu și colab., 2001; Shafer și colab., 2001; Kara și colab ., 2002) și alții 205 și colab. combinând această - definiție axată pe angajați cu activități organizaționale asociate cu îmbunătățirea flexibilității interne a resurselor umane, astfel de investiții în formare (Volberda, 1998; Verdu, 2002).

Din aceste motive, nu există un acord asupra dimensiunilor care integrează conceptul de flexibilitate HR internă, așa cum se poate observa în Tabelul 2. De exemplu, în timp ce dorința

angajaților de a împărtăși informații și cunoștințe este considerată o dimensiune a flexibilității HR interne de către Breu și colab. (2001), această întrebare este ignorată de alți savanți. O discrepanță similară apare în ceea ce privește dorința angajaților de a se schimba sau angajamentul organizațional, printre altele. Lipsa consensului asupra conceptului de flexibilitate internă a resurselor umane reprezintă un obstacol în calea înțelegerii semnificației acestui termen, precum și în analiza antecedentelor și a consecințelor acestuia în organizație (Breu et al., 2001). Prin urmare, trebuie introdusă o perspectivă teoretică clară pentru a defini acest concept care va ajuta la integrarea abordărilor anterioare și la clarificarea semnificației constructului (Looise et al., 1998).

Caut să reduc aceste lacune prin aplicarea premiselor RBV pentru a oferi o analiză teoretică sistematică a flexibilității interne a resurselor umane. Procedând astfel, aplic trăsăturile resurselor flexibile la definirea flexibilității interne HR pentru a extrage dimensiunile care integrează acest concept din punctul de vedere al RBV. Următoarea secțiune oferă o prezentare generală a caracteristicilor resurselor flexibile din RBV care vor ghida restul capitolului.

Table 2. A review of internal human resource flexibility characteristics

Wright et al. (1994)	Pulakos și colab. (2000)	Breu et al. (2001)	Shafer și colab. (2001)	Dyer și Shafer (2002)	Kara și colab. (2002)
Detectarea schimbărilor de mediu			Capacitatea de a urmări noi oportunități de afaceri și amenințări	Inițiativa de a identifica amenințările și oportunitățile de pe piață	
Capacități de a identifica strategii ca răspuns la schimbările detectate					
Implementarea strategiilor în funcție de schimbările de mediu		Reactivitate la schimbările externe	Luați măsuri pentru a minimiza efectele potențiale ale amenințărilor		
		Criterii de referință pentru evaluarea abilităților			
	Învățarea sarcinilor de lucru, a - tehnologiilor și a procedurilor	Viteza de dezvoltare a abilităților		Abilitati de a invata	Meșteșuguri (creșterea abilităților de muncă)
		Viteza de adaptare la noile medii de lucru		Asumarea mai multor roluri Redistribuiri rapide	Flexibilitate funcțională
		Viteza de acces la informații			
		Viteza de schimbare a sistemelor informatice			
		Utilizarea tehnologiilor mobile			
		Independenta la locul de munca			
	Demonstrarea de adaptabilitate interpersonală	Tehnologii colaborative		Colaborare spontană	Munca de grup
		Lucru în echipă virtuală			
		Partajarea cunoștințelor		Schimbul de cunoștințe și informații	
		Împuternicirea angajaților			
			Angajament		
				Improvizație	
			responsabil		
			Eficacitate		
					Dorința de schimbare

continuă pe pagina următoare

Tabelul 2.

Wright et al. (1994)	Pulakos și colab. (2000)	Breu et al. (2001)	Shafer și colab. (2001)	Dyer și Shafer (2002)	Kara și colab. (2002)
	Gestionarea situațiilor de urgență sau de criză				
	Gestionarea stresului la locul de muncă				
	Rezolvarea problemelor în mod creativ		Concentrat		
	Confruntarea cu situații de muncă incerte și imprevizibile		Confortabil cu ambiguitate		
	Demonstrarea capacității de adaptare culturală				
	Demonstrând adaptabilitate orientată fizic				
			Condus de afaceri		

3.2.2. Dimensiunile flexibilității resurselor

RBV a format un teren de integrare pentru cea mai mare parte a muncii în SHRM în ultimul deceniu. După cum Wright și colab. (2001: 703) afirmă, „RBV a devenit de departe, teoria cel mai des folosită în cadrul SHRM, atât în dezvoltarea teoriei, cât și în raționalul cercetării empirice". RBV oferă o abordare bogată și integrată care ajută la concentrarea și organizarea eforturilor de cercetare în domeniul managementului strategic al resurselor umane și permite ca practicarea acestui domeniu să devină o disciplină cu adevărat strategică (Ulrich, 1997; Colbert, 2004). RBV a oferit o rațiune pentru modul în care resursele umane ale unei firme ar putea constitui o potențială sursă de avantaj competitiv durabil, dar premisele sale au fost, de asemenea, considerate centrale pentru a aborda problemele de flexibilitate (Sanchez, 1995, 1997). Noutatea și viteza provocărilor externe care caracterizează mediile dinamice recomandă analiza flexibilității din punctul de vedere al alegerilor strategice ale firmei și al acțiunilor care sunt adecvate acestor provocări, cercetătorii considerând flexibilitatea drept o proprietate organizațională (Evans, 1991; Volberda, 1998). Firmele își îmbunătățesc flexibilitatea și, prin urmare, șansele lor de a avea succes într-un mediu incert, având acces la resurse flexibile care le permit să creeze o serie de opțiuni strategice (Sanchez, 1997; Wright și Snell, 1998). Prin urmare, RBV a fost aplicat pentru a studia flexibilitatea diferitelor resurse - tehnologii flexibile de producție, sisteme informatice etc. - și modul în care acestea oferă organizației alternative strategice pentru a contracara presiunile externe . (Parthasarthy și Sethi, 1993; Garud și Kotha, 1994; MacDuffie, 1995). Dacă considerăm că oamenii sunt resurse critice în organizațiile de astăzi , RBV oferă, de asemenea, un cadru interesant pentru a aborda studiul flexibilității lor (Wright și Snell, 1998; Dyer și Shafer, 1999; Bhattacharya și colab., 2005).

Similar rolului pe care valoarea, raritatea,

durabilitatea și inimitabilitatea îl joacă în generarea de avantaje competitive sustenabile (Barney, 1991), RBV sugerează un set de criterii care definesc resursele flexibile, care pot fi aplicate la analiza flexibilității HR. Abordarea RBV consideră că resursele flexibile, atunci când sunt gestionate prin activități organizaționale adecvate și în conformitate cu informațiile despre evenimente externe, oferă organizației un „pachet de opțiuni strategice" (adică, cu acces la diferite căi viabile atât pentru explorarea cât și pentru exploatarea mediului) (Helfat și Raubitschek, 2000; Mathews, 2002; Sanchez, 22004).

Potrivit RBV, resursele organizaționale sunt flexibile atunci când sunt furnizori de *servicii noi.* Acest lucru este posibil atunci când resursele 1) pot fi utilizate în mai multe moduri sau 2) pot fi ușor transformate pentru a fi valabile în circumstanțe noi (Penrose, 1959; Galunic și Rodan, 1998; Sanchez, 2004). Din aceste studii, se pot extrage dimensiunile care definesc flexibilitatea resurselor. Prima întrebare (utilizarea resurselor în diverse moduri) corespunde flexibilității intrinseci a resurselor. În ceea ce privește a doua întrebare (transformarea resurselor), organizația poate obține noi resurse din cele existente atâta timp cât acestea sunt ușor modificabile sau combinabile cu alte resurse.

Prin urmare, din abordarea RBV, flexibilitatea resurselor este un concept multidimensional, ale cărui componente sunt: a) *flexibilitatea intrinsecă,* adică aplicabilitatea resurselor la diferite situații, b) *flexibilitatea modificării* sau măsura în care o resursă poate fi ușor transformată (cu costuri și timp reduse) pentru a fi utilizată în circumstanțe noi și c) *flexibilitatea relațională* , care facilitează combinabilitatea unei resurse cu altele.

Flexibilitatea intrinsecă a resurselor

Flexibilitatea intrinsecă a unei resurse se referă la aplicabilitatea acesteia în mai multe situații. Flexibilitatea intrinsecă corespunde versatilității resurselor, care se referă la numărul de utilizări alternative la care resursa poate fi aplicată fără a fi modificată. Exemple de resurse versatile (sau cu utilizare multiplă) sunt: numerar, aparate de uz general, comenzi prin corespondență și canale de marketing pe internet, tehnologii informaționale, sisteme de producție flexibile, un grup de ingineri cu capacități valabile pentru o gamă de produse etc. (Sanchez, 1995, 2004; Ghemawat și Del Sol, 1998). Toate aceste resurse sunt valoroase în situații caracterizate de uzura ridicată a resurselor, schimbări tehnologice rapide sau incertitudine cu privire la tehnologia viitoare, printre alții factori (Wernerfelt și Karnani, 1987; Sanchez, 1997).

În schimb, resursele neversatile sunt numite resurse specializate sau specifice (Sanchez, 1997; Ghemawat și Del Sol, 1998) și sunt foarte eficiente doar în utilizări limitate. Acest tip de resursă constrânge opțiunile disponibile pentru organizație pentru a crește sau a reduce volumul producției sau pentru a schimba de la un produs la altul. De exemplu, Friedli et al. (2004), expunând obstacolele cu care se confruntă o organizație de producție *(Fashion Inc.*) în devenire flexibilă, au detectat că specificitatea cunoștințelor implicite și explicite necesare pentru buna funcționare a site-urilor de producție impunea constrângeri asupra relocarii unor astfel de instalații. Ca urmare, atunci când a apărut nevoia de extindere a gamei de produse, costurile de schimbare a instalațiilor de producție au forțat firma să externalizeze producția sau să își ajusteze structura internă.

Relevanța flexibilității intrinseci a resurselor derivă din faptul că firma poate aplica aceste resurse într-o varietate de situații (de exemplu, Sanchez, 1995, 1997). Atunci când organizația detectează situații specifice de mediu care necesită răspunsuri rapide și când activează rutinele adecvate de alocare a resurselor (Burgelman, 1994; Malone și Crowston, 1994), flexibilitatea intrinsecă garantează că resursele interne sunt aplicate în diferite situații în funcție de nevoile organizației și la momentul potrivit.

Pe scurt, resursele care manifestă o - flexibilitate trinsecă garantează aplicarea lor de către organizație la o gamă largă de utilizări

alternative. In consecinta, firma poate face fata unor situatii noi cu resursele existente, fara a fi nevoie sa le achizitioneze, sa le dezvolte sau sa le modifice. Cu alte cuvinte, organizația are un număr mare de căi sau grade de libertate pentru a-și ajusta strategia (Evans, 1991; Teece et al., 1997).

Flexibilitatea modificării resurselor

Pe lângă aplicabilitatea lor generală, „resursele diferă și prin flexibilitatea lor de a fi îmbunătățite progresiv" (Sanchez, 2004: 526). Astfel, a doua dimensiune a flexibilității resurselor corespunde flexibilității modificării. Aceasta se referă la maleabilitatea resurselor, sau capacitatea resurselor de a se schimba și capacitatea lor de a se adapta transformărilor multiple (Johnson et al., 2003). Flexibilitatea modificării implică modificări ale naturii resursei care o fac valabilă pentru aplicarea la noi utilizări (adică extinderea resursei), fără a suporta costuri mari care să compenseze beneficiile obținute din noua resursă (Sanchez, 2004).

De exemplu, mașinile echipate cu comenzi electronice sunt foarte maleabile, deoarece organizația poate adăuga cu ușurință noi funcționalități, de exemplu, adăugând un card de fax la computer. Alte exemple de resurse maleabile sunt anumite tehnici organizaționale, precum managementul prin sisteme obiective, ale căror criterii de evaluare pot fi ușor adaptate fiecărui angajat și poziție în cadrul organizației (Wright și Snell, 1998). Cu toate acestea, gradul de maleabilitate al unei resurse depinde de natura acesteia și este mai mare în resursele bazate pe cunoaștere (Galunic și Rodan, 1998). Astfel, know-how-ul angajaților, învățarea organizațională sau angajamentul sunt resurse extrem de maleabile care sunt ușor modificate și îmbunătățite cu activități organizaționale adecvate.

Deținerea de resurse maleabile permite organizației să transforme cu ușurință (cu costuri și timp reduse) resursele disponibile pentru a garanta adecvarea acestora în situații noi. Astfel, impactul flexibilității modificării asupra răspunsurilor organizaționale este similar cu beneficiile oferite de flexibilitatea intrinsecă, dar în acest caz accentul se pune pe termen mai lung, iar organizațiile trebuie să identifice potențiale îmbunătățiri ale resurselor actuale care le pot face potrivite pentru diferite utilizări. În acest sens, firmele ar trebui să analizeze cunoștințele interne, să extindă resursele existente cu cunoștințele organizaționale acumulate și să folosească cunoștințele în aplicații noi (Mendelson, 2000; Pavlou și El Sawy, 2004).

Pentru a continua cu exemplul folosit anterior, când analizăm procesul de transformare al *Fashion Inc.* pentru a deveni o organizație mai flexibilă , Friedli et al. (2004) observă că succesul acestui proces sa datorat în mare măsură transformării instalațiilor interne de producție. Mai exact, această organizație și-a împărțit site-urile de producție în trei subunități, fiecare dintre ele oferind răspunsuri flexibile la cerințele specifice ale unui grup de clienți.

Flexibilitatea relațională a resurselor

Dimensiunea finală în analiza mea a flexibilității resurselor este flexibilitatea relațională, care - facilitează apariția unei noi combinații de resurse. Resursele combinabile pot fi ușor reconfigurate, adică legate între ele, astfel încât să poată atinge împreună un obiectiv mai larg (Galunic și Rodan, 1998). În timp ce flexibilitatea modificării implică transformări ale resurselor, flexibilitatea relațională necesită doar modificarea legăturilor dintre resurse. Aceste noi combinații nu implică neapărat schimbări în natura resurselor (Mathews, 2002).

Flexibilitatea relațională a resurselor a primit atenție dintr-o varietate de domenii. În literatura de inovare, Henderson și Clark (1990: 12) afirmă că esența inovației arhitecturale este reconfigurarea unui sistem stabilit pentru a lega componentele existente într-un mod nou. În domeniul managementului producției, modelele

de produse modulare constituie o alternativă la sistemele tradiționale de proiectare, care pot crește o gamă de variații de model de produs, crearea de noi familii de modele de produse derivate și dezvoltarea de noi produse prin

înlocuirea componentelor îmbunătățite ale produselor anterioare (Sanchez, 1995). Combinabilitatea resurselor (sau „relație") a primit, de asemenea, atenție în studiile care analizează relațiile dintre industrii, organizații sau segmente organizaționale (Fan și Lang, 2000). De exemplu, în aglomerările teritoriale de organizații, firmele împărtășesc anumite resurse bazate pe cunoștințe care sunt combinate cu cunoștințele specifice fiecărei organizații. Acest lucru poate duce la generarea de noi resurse care reprezintă o sursă de flexibilitate. Pe de altă parte, acordurile de cooperare favorizează combinabilitatea resurselor și sporesc probabilitatea generării unui bazin mai larg de cunoștințe. În astfel de cazuri, resursele intangibile sunt mai ușor combinate cu altele, cum ar fi culturile organizaționale, tehnologiile informației și comunicațiilor, procesele manageriale sau baza de clienți.

Pe scurt, gama de opțiuni strategice pe care organizațiile le pot dezvolta pentru a răspunde la schimbările de mediu depinde de disponibilitatea resurselor flexibile. Flexibilitatea resurselor este un termen multidimensional, incluzând flexibilitatea intrinsecă, de modificare și relațională (Tabelul 3).

Caracteristicile resurselor de mai sus joacă un rol important în organizațiile care operează în - medii în schimbare, permițându-le să dezvolte - răspunsuri adecvate în lumina provocărilor externe. Aceste dimensiuni au apărut în studiile privind flexibilitatea diferitelor resurse (ex. tehnologii flexibile de producție, sisteme informaționale etc.), dar aplicarea lor în domeniul flexibilității HR este încă limitată. Consider că raționamentul folosit de RBV pentru a studia caracteristicile resurselor flexibile poate fi folosit și pentru a avansa în conceptualizarea flexibilității HR.

În concluzie, definiția flexibilității HR din punctul de vedere al RBV ar trebui să țină cont de două întrebări:

1. Flexibilitatea resurselor umane este o caracteristică internă a organizației și este definită în funcție de caracteristicile angajaților.
2. Flexibilitatea resurselor organizaționale poate fi evaluată ținând cont de trei dimensiuni , și anume flexibilitatea intrinsecă, de modificare și relațională.

Întrucât resursele umane sunt una dintre cele mai importante resurse din organizațiile actuale, ele pot fi considerate flexibile atunci când

Table 3. Summary of resource flexibility dimensions

Dimension	Definition	Examples
Intrinsic flexibility	Extent to which resources are versatile, i.e. they can be employed in a number of alternative uses without high costs and time	• Cash • General-purpose machines • Mail-order channels • Information technologies • Polyvalent employees
Modification flex-ibility	Extent to which characteristics of resources can be easily altered (malleable resources)	• Machines equipped with electronic controls • Employee know-how • Organizational learning • Employee commitment • Organizational reputation • Organizational culture
Relational flexibility	Extent to which resources can be easily combined, i.e. linked to each other so that they can jointly contribute to common goals	• Modular production systems • Organizational culture • Managerial processes • Customer base • Information technologies

îndeplinesc criteriile resurselor flexibile. Până în prezent, practic niciun studiu nu a delimitat clar aceste cerințe

(Peiro et al., 2002). Îmi propun să umple acest gol în secțiunea următoare prin definirea caracteristicilor resurselor umane care îndeplinesc cerințele resurselor flexibile.

3.3. Definirea dimensiunilor flexibilității HR din RBV

În această secțiune, aplic conceptele de flexibilitate internă, modificare și relațională la analiza flexibilității HR pentru a oferi o definiție mai sistematică a flexibilității HR din perspectiva angajatului. Urmând premisele abordării RBV, susțin că flexibilitatea HR este un construct multidimensional, așa cum este prezentat în Figura 3.

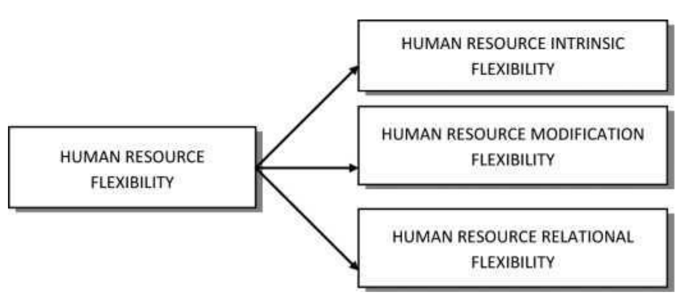
3.3.1. Flexibilitatea intrinsecă a resurselor umane

Prima dimensiune abordată în discuția mea despre flexibilitatea resurselor din secțiunea anterioară a fost adaptabilitatea resurselor la diferite utilizări; cu alte cuvinte, versatilitatea sau flexibilitatea lor intrinsecă. Flexibilitatea intrinsecă a resurselor umane implică faptul că angajații sunt capabili să lucreze la diferite sarcini și în circumstanțe diverse și că costurile și timpul necesar pentru a mobiliza angajații în noi sarcini sau locuri de muncă sunt scăzute (van den Berg și van der Velde, 2005). Acest tip de angajat posedă de obicei un repertoriu larg de competențe [7] (MacDuffie, 1995; Riley și Lockwood, 1997) sau un set de abilități generale precum abilități de conducere, abilități de rezolvare a problemelor etc. care le permit să îndeplinească un număr mare de sarcini cu ușurință și fără costuri mari.

Conceptualizarea flexibilității intrinseci a resurselor umane în cadrul RBV este similară cu cea a „flexibilității funcționale” din *Modelul firmei flexibile* (Atkinson, 1984; Atkinson și Gregory, 1986; Atkinson și Meager, 1986), deoarece se referă la schimbări în natura muncii care permit organizației să răspundă la situații noi. Flexibilitatea intrinsecă a resurselor umane se manifestă în organizație fie prin faptul că angajații acceptă responsabilități cu un nivel similar de complexitate cu cele din munca lor de zi cu zi (adică mișcări interfuncționale), fie atunci când îndeplinesc sarcini aparținând diferitelor niveluri organizaționale, cum ar fi activități administrative sau de conducere (adică mișcări verticale). De exemplu, în cercetările lui Rosenblatt și Inbal (1999) în rândul profesorilor de școală, flexibilitatea intrinsecă a angajaților implică predarea a mai mult de o materie și îndeplinirea altor roluri școlare decât lecțiile lor, cum ar fi implementarea bazelor de date. Mai mult, așa cum sa discutat mai sus, substituibilitatea forței de muncă implicită în flexibilitatea funcțională poate fi completă (când angajații se deplasează între locuri de muncă) sau incomplete (când își asumă anumite sarcini aparținând altor locuri de muncă).

Pe scurt, organizațiile cu o forță de muncă versatilă pot atribui cu ușurință angajații sarcinilor adecvate, în conformitate cu cunoștințele lor - despre provocările și cerințele de mediu și cu

Figure 3. Dimensions of the HR flexibility concept



consecințele acestora asupra proceselor organizaționale (Tuselmann, 1996; Sparrow, 1998; Storey și colab., 2002). Acest tip de angajat oferă organizației libertatea de a-și modifica strategiile , reducând astfel nevoia de forme alternative de ofertă extinsă de muncă, cum ar fi forța de muncă ocazională sau pe termen scurt (Riley și Lockwood, 1997: 418).

3.3.2. Flexibilitatea modificării resurselor umane

A doua dimensiune luată în considerare în analiza flexibilității resurselor din RBV a fost maleabilitatea resurselor. O resursă este considerată maleabilă atunci când caracteristicile sale pot fi modificate fără dificultate. În ceea ce privește flexibilitatea resurselor umane și urmând același raționament, maleabilitatea angajaților indică măsura în care caracteristicile forței de muncă sunt ușor modificabile. Întrucât RBV concepe resursele umane ca un pachet de competențe deținute de angajați și comportamentele pe care le manifestă, maleabilitatea ar trebui analizată atât în termeni de abilități, cât și de comportamente. Adică, angajații vor manifesta flexibilitate de modificare atunci când își inovează abilitățile sau își modifică comportamentele înainte de necesitate (Boudreau și Ramstad, 1997; Wright și Snell, 1998; Breu și colab., 2001). În timp ce flexibilitatea intrinsecă a resurselor umane corespunde caracteristicilor imediate ale angajaților (adică oamenii îndeplinesc sarcini în conformitate cu posibilitățile lor), flexibilitatea modificării implică schimbări ale trăsăturilor individuale. Pentru a avansa în conceptualizarea flexibilității modificării HR, propun diferențierea între „maleabilitatea competențelor” și „maleabilitatea comportamentală”.

Maleabilitatea competențelor se referă la cât de ușor și rapid obțin angajații abilitățile necesare pentru a îndeplini noi sarcini (Maurer et al., 2003). În acest sens, angajații manifestă maleabilitatea competențelor atunci când se antrenează și se recalifică după cum este necesar, anticipează cerințele viitoare de competențe, demonstrează entuziasm pentru a învăța noi abordări pentru a-și desfășura locurile de muncă și percep fiecare eveniment din organizație ca pe o oportunitate de a învăța ceva semnificativ pentru viitor (Arulampalam și Booth, 1998; Pulakos et al., 2000; Dyer și Ericksen). De exemplu, în mediile caracterizate de inovații tehnologice rapide, angajații trebuie să învețe în mod continuu noi modalități de a-și îndeplini munca și să încerce să-și mențină abilitățile cât mai la zi pentru a aduce contribuții valoroase la obiectivele organizației. Potrivit Ilgen și Pulakos (1999), abilitățile angajaților sau dorința de a se angaja în învățarea continuă și de a învăța efectiv în mod efectiv ar trebui să fie un aspect formal al definirii și evaluării performanței.

Indicatorii de maleabilitate a competențelor ar trebui să reflecte procesele de planificare a dezvoltării, de învățare și de aplicare a noilor cunoștințe și abilități la condițiile organizaționale în schimbare. Oamenii care se angajează în învățarea continuă caută informații noi despre ei înșiși și despre cerințele emergente de performanță care sugerează un decalaj de învățare. În plus, ei sunt dispuși să dedice timpul, energia și resursele financiare pentru a obține educația necesară pentru a reduce decalajul și a-și îmbunătăți performanța.

Conceptul și definiția *maleabilității comportamentale* au primit relativ puțină atenție de cercetare în domeniul managementului resurselor umane. Cu toate acestea, contribuțiile utile care decurg din literatura despre comportamentul organizațional pot ajuta cercetătorii să înțeleagă acest termen [8].

Ca punct de plecare al raționamentului meu, adopt analiza comportamentului angajaților în organizații oferită de Wright și Snell (1998). Acești autori concep comportamentele angajaților ca *scenarii*, care sunt secvențe de rutine adoptate de angajați în locurile lor de muncă.

Comportamentele sunt considerate rigide (sau nemaleabile) atunci când angajații care au aplicat un anumit scenariu în gestionarea repetitivă a situațiilor, selectează același scenariu pentru a face față unei situații inedite. În schimb, dacă angajații caută noi secvențe de acțiuni cu care să-și desfășoare activitățile zilnice sau să se confrunte cu noi circumstanțe , comportamentele lor sunt maleabile. Astfel, maleabilitatea comportamentală se referă la ajustări ale rutinelor urmate de obicei de angajați. Un angajat cu comportamente maleabile își adaptează răspunsurile la noile circumstanțe, bazate pe improvizație și nu pe modele fixe de acțiune.

Mai multe concepte din literatura despre comportamentul organizațional au o asemănare cu ideea de maleabilitate comportamentală, cum ar fi proactivitate, improvizație, inițiativă sau inovație de rol, printre altele. Acești termeni se referă, în linii mari, la angajații orientați spre schimbare care sunt dispuși să facă față problemelor noi prin soluții inovatoare (Dyer și Ericksen, 2005). În opinia mea, unul dintre conceptele care reprezintă cel mai bine noţiunea de maleabilitate comportamentală este acela de *preluare a controlului* (Morrison şi Phelps, 1999), apropiat de ideea de *iniţiativă a indivizilor* la locul de muncă (Frese et al., 1996). Aceste concepte se referă la eforturile angajaților de a modifica modul în care își îndeplinesc sarcinile în contextul locurilor de muncă, al unităților de muncă sau al organizațiilor lor.

În studiul lor asupra inițiativei angajaților, Frese și colab. (1996) au folosit un exemplu interesant care poate clarifica semnificația maleabilității comportamentale. Acești autori au introdus exemplul unui contabil care nu primește la timp informațiile necesare pentru a calcula salariile angajaților organizației. Acest contabil decide să facă ore suplimentare pentru a termina calculul salariului în timp util pentru plata salariilor personalului. În plus, contabilul ia măsuri pentru a se asigura că această situație nu se mai repetă în viitor, prin introducerea unor schimbări în locul său de muncă. În acest caz, de exemplu, el sau ea poate decide să instaleze un nou software de calculator care captează imediat informațiile necesare. Acest exemplu arată că una dintre trăsăturile abilității comportamentale este capacitatea angajatului de a gestiona condițiile în schimbare, oferind soluții imediate la problemele de serviciu. Deciziile adoptate de acest contabil (adică munca suplimentară și introducerea unui nou software) implică modificări ale rutinelor sale de lucru. Angajații manifestă o leabilitate comportamentală atunci când iau decizii pentru a evita greșelile ulterioare sau introduc schimbări în modul în care sunt desfășurate activitățile zilnice.

Pe scurt, flexibilitatea modificării resurselor umane indică ușurința cu care angajații demonstrează schimbarea față de stările anterioare (Ilgen și Pulakos, 1999). Două concepte alcătuiesc această a doua dimensiune a flexibilității HR. În primul rând, maleabilitatea competențelor indică îmbunătățiri ale abilităților și cunoștințelor angajaților și este legată de dorința angajaților de a-și stăpâni continuu abilitățile și de a evita specializarea într-un singur domeniu de cunoștințe. În al doilea rând, maleabilitatea comportamentală se referă la schimbări în modul de a acționa atunci când se confruntă cu situații noi.

3.3.3. Resurse umane Flexibilitate relațională

Dimensiunea finală în analiza resurselor flexibile consideră că resursele disponibile oferă organizației un număr mai mare de opțiuni strategice atunci când acestea pot fi ușor combinate. În ceea ce privește flexibilitatea resurselor umane, această din urmă dimensiune indică cât de ușor este să coordonezi indivizii pentru a lucra împreună și seamănă cu ideea de *minte colectivă* sau de *capital social* [9] (Weick și Roberts, 1993; Youndt și Snell, 2004). Potrivit Haiyang și Yan (2002), unii angajați au capacități de echipă mai bune decât alții, deoarece își pot

înțelege cu ușurință rolul în cadrul grupului și au abilități adecvate de a se angaja în interacțiune reciprocă cu alți angajați. Când se întâmplă acest lucru, membrii organizației sau ai unei unități organizaționale pot fi integrați cu ușurință într-o formă de sisteme de ordin superior sau grupuri de resurse, cum ar fi în domenii tehnologice (de exemplu, asamblarea plăcilor de circuit imprimat) (Teece et al. 1997; Galunic și Rodan, 1998), rezultând în combinarea diferitelor surse de expertiză. Astfel, flexibilitatea relațională se referă la mobilizarea angajaților în sarcini de cooperare (Forsythe, 1997; Breu și colab., 2001).

În acest sens, Shafer și colab. (2001) au demonstrat că organizațiile flexibile urmează principiul „încrederii reciproce", bazat pe respectul pentru ideile și munca celorlalți, pe exprimarea aprecierii pentru contribuțiile celorlalți și pe acordarea de sprijin și cooperare, făcându-se reciproc mai puternici. Această dimensiune a flexibilității HR poate include și activități de cooperare cu angajații externi, cum ar fi colaborarea angajaților cu clienții sau furnizorii. Existența flexibilității relaționale de HR se manifestă în organizație prin acțiuni specifice angajaților, care pot fi folosite pentru operaționalizarea acestui concept. Angajații cu niveluri mai mari de flexibilitate relațională pot a) să converge cu colegii lor și să împărtășească aceleași opinii, b) să îi ajute pe alții atunci când este necesar și c) să completeze acțiunile desfășurate de alții (Weick și Roberts, 1993). În linii mari, acești indicatori ai flexibilității relaționale a resurselor umane sunt legați de comportamentele de cetățenie organizațională ale angajaților (Organ, 1988; Shore și Wayne, 1993) și includ eforturile acestora de a colabora spontan și a-i ajuta pe colegi, de a comunica și de a se afilia cu ceilalți.

Pe scurt, flexibilitatea relațională a resurselor umane include acțiuni colectiviste în rândul - angajaților pentru a lucra în comun spre obiective comune. Angajații colectiviști subliniază legătura dintre ei și grupul din care aparțin și, ca atare, urmăresc bunăstarea întregului grup, chiar dacă aceasta presupune uneori ca interesele lor personale să fie nesocotite (Van Dyne et al., 2000; Man și Lam, 2003).

3.3.4. Interrelații între dimensiunile flexibilității resurselor umane

O revizuire a literaturii despre RBV și flexibilitatea HR oferă mai multe argumente teoretice care susțin existența interdependențelor între dimensiunile flexibilității HR. În această secțiune, sugerez o interpretare mai largă a conceptului de flexibilitate HR, prin discutarea modului în care HR intrinsecă, modificarea și flexibilitatea relațională sunt interconectate.

De exemplu, unii autori susțin că angajații versatili (adică care manifestă flexibilitate intrinsecă) sunt probabil mai pregătiți pentru a se angaja în activități colaborative (flexibilitate relațională) (Motowidlo și Schmit, 1999). Colaborarea dintre angajați presupune o extindere a responsabilităților angajaților la locul de muncă, deoarece membrii echipei trebuie să înțeleagă - responsabilitățile celorlalți pentru a contribui în mod eficient la obiectivele grupului. Deoarece angajații care manifestă flexibilitate intrinsecă pot desfășura mai multe activități dincolo de fișele postului lor, probabil că ei vor fi, de asemenea, pregătiți să se angajeze în activități de colaborare, care presupun combinarea sarcinilor în cadrul aceleiași unități (Motowidlo și Schmit, 1999). În acest sens, savanți precum Horwitz și Townshend (1993: 919) sau Molleman și Slomp (1999: 1838) afirmă că obținerea unor calificări înalte și diverse de către angajați le crește performanța în activitățile echipei. În mod similar, Zammuto și O'Connor (1992: 708), atunci când studiază un anumit tip de compartimentare (încorporarea funcțiilor de producție și personal asociate cu producerea unui produs sau componentă în aceeași unitate) evidențiază faptul că angajații din astfel de unități de lucru trebuie să fie multi- - calificați din cauza varietății sarcinilor îndeplinite.

Totuși, în același timp, angajații care manifestă o flexibilitate relațională mai mare pot prezenta și o tendință mai mare de a-și modifica abilitățile și comportamentele (flexibilitate de modificare). Participarea angajaților în echipe sau grupuri și, în general, colaborarea cu alți membri ai organizației extinde viziunea angajatului asupra propriului rol în organizație. Angajații care manifestă o mai mare flexibilitate relațională dezvoltă o „mentalitate orientată spre echipă" (LeBlanc și McIn erney, 1994), orientată spre atingerea obiectivelor comune și coordonarea eforturilor individuale. Adică, angajații cu o flexibilitate relațională mai mare vor putea să își asume ca parte a locurilor de muncă un set mai larg de activități și competențe decât cele care fac parte din munca lor de zi cu zi, ceea ce duce la o orientare flexibilă a rolului (Parker et al., 1997). Ca urmare a acestei orientări flexibile de rol, angajații presupun că, pentru a fi eficienți în aceste activități, trebuie să-și dezvolte continuu fondul de competențe, ceea ce favorizează maleabilitatea abilităților angajaților. Mai mult, atunci când colaborăm cu ceilalți, scenariile comportamentale se schimbă adesea pentru a face față unor situații diverse și imprevizibile, care sunt rezultatul interacțiunii sociale din cadrul grupului.

Încă alți autori susțin existența unor interrelații între cele două componente ale flexibilității modificării resurselor umane (maleabilitatea competențelor și maleabilitatea comportamentului). Potrivit lui Simon (1993), procesele de învățare continuă asociate cu maleabilitatea competențelor angajaților necesită adoptarea de noi valori culturale și mecanisme structurale, care în cele din urmă schimbă punctul de vedere și rolul individului în organizație. Valorile învățării organizaționale creează un mediu în care oamenii își extind atenția de la - rezultatele imediate ale performanței lor la învățarea continuă de către organizație în ansamblu. Prin urmare, valorile de învățare organizațională ar putea stimula comportamente suplimentare de rol, deoarece prin promovarea gândirii strategice, indivizii dezvoltă o abordare a sistemului organizațional, care își extinde perspectivele dincolo de rolul lor formal (Senge, 1990, 1993). Prin urmare, această abordare îi poate determina să investească eforturi suplimentare în organizație în ansamblu, făcând sugestii inovatoare de îmbunătățire a organizației și voluntariat pentru roluri și sarcini care nu sunt obligatorii, adică prin demonstrarea unei maleabilități comportamentale mai mari (Somech și Drach-Zahavy, 2004).

În concluzie, dimensiunile flexibilității HR sunt interdependente, iar interpretarea flexibilității HR ar trebui făcută dintr-un punct de vedere mai larg. Angajații cu un nivel mai ridicat de flexibilitate într-o dimensiune sunt, de asemenea, probabil să manifeste niveluri de flexibilitate mai bune în alte dimensiuni.

4. CONCLUZIE

În organizațiile de astăzi, performanța angajaților nu ar trebui să mai fie evaluată în termeni absoluti, ci mai degrabă în funcție de reacția oamenilor la cerințele de muncă în schimbare. Ritmul rapid al schimbării cerințelor locului de muncă plasează angajații într-o situație în care trebuie să demonstreze constant capacitatea de a se angaja în noi învățări și de a face față schimbării. Hesketh și Neal (1999), când se referă la această concepție mai largă a performanței angajaților, introduc termenul de „performanță adaptativă ", adoptat și de Murphy și Jackson (1999:345) și Pulakos și colab. (2000). Alți autori precum Lau (1999) se referă la acest termen ca „performanță flexibilă". Indiferent de desemnarea sa, este clar că trebuie acordată mai multă atenție flexibilității forței de muncă, luând în considerare nu numai nivelurile de eficacitate a personalului atinse în sarcinile zilnice pe care le includ locurile de muncă, ci și capacitatea angajatului de a face față schimbării. Prin urmare, flexibilitatea este o componentă critică a performanței angajaților la locul de

muncă și este separată de performanța sarcinii.

Scopul acestui capitol a fost de a dezvolta o conceptualizare a flexibilității resurselor umane bazată pe premisele RBV. Procedând astfel, am urmat aceeași logică folosită în domeniul SHRM pentru a justifica relevanța competitivă a forței de muncă a organizației. Cercetările din literatura SHRM (de ex. Wright et al., 1994) presupun că resursele umane contribuie la avantajele competitive sustenabile ale organizației atunci când satisfac cerințele resurselor strategice.

Flexibilitatea resurselor umane ca a Concept multidimensional

Am considerat că resursele umane sunt flexibile atunci când îndeplinesc caracteristicile resurselor flexibile. Pornind din acest raționament, am ajuns la concluzia că flexibilitatea HR este un concept multidimensional. În mod specific , am presupus că angajații sunt flexibili atunci când manifestă flexibilitate intrinsecă (adică se pot muta cu ușurință între sarcini și roluri), flexibilitate de modificare (adică își modifică abilitățile și/sau comportamentele pentru a se adapta la noile circumstanțe) și flexibilitate relațională (adică participă la activități de colaborare). În plus, am apărat existența unor interrelații între aceste dimensiuni.

Definiția propusă completează studiile anterioare privind partea internă a flexibilității muncii. Pe de o parte, luând în considerare întrebări precum maleabilitatea competențelor sau maleabilitatea comportamentală, perspectiva RBV introduce un element proactiv în conceptul de flexibilitate HR, axat pe rolul de inițiere a schimbării al angajaților care permite organizațiilor să anticipeze mai degrabă decât să răspundă pur și simplu la schimbările externe. Adică, de la RBV, flexibilitatea muncii depinde nu numai de ceea ce pot face angajații acum, ci și de ceea ce vor putea face în viitor (de exemplu, îmbunătățindu-și abilitățile). Această definiție diferă de conceptualizările inițiale ale flexibilității HR, care au subliniat relevanța flexibilității funcționale (de exemplu, Molleman și Slomp, 1999; Karuppan, 2004) și, prin urmare, a abilităților angajaților de a se muta sau realoca odată ce a avut loc un episod declanșator.

Pe de altă parte, RBV oferă o abordare sistematică pentru definirea flexibilității HR care completează absența unor fundamente teoretice clare în domeniul flexibilității muncii, permițând astfel identificarea dimensiunilor acestui concept și a interrelațiilor dintre acestea. RBV acordă o atenție mai mare dimensiunilor de bază ale flexibilității HR, prezentând, prin urmare, un cadru pentru integrarea conceptualizărilor anterioare ale termenului. De exemplu, întrebări precum învățarea sarcinilor, tehnologiilor și procedurilor de lucru (Pulakos și colab., 2000), repere pentru evaluarea abilităților (Breu și colab., 2001) sau disponibilitatea de a se schimba (Kara și colab., 2002) pot fi considerate integrante ale unui concept mai larg corespunzător flexibilității muncii de modificare.

Mai multe studii au dezvoltat scale de măsurare bazate pe această conceptualizare a flexibilității HR (Bhattacharya și colab., 2005; Beltran și colab., 2009) care pot fi utile cercetătorilor empiric privind flexibilitatea HR. Mai mult, aceste scale oferă valoare managerilor, având în vedere că aceste instrumente de măsurare pot fi utilizate în procesele de audit HR care vizează evaluarea eficacității funcției de resurse umane atunci când promovează adaptabilitatea forței de muncă. În plus, managerii ar putea folosi scala de flexibilitate HR pentru a separa grupurile extrem de flexibile de angajați de colegii lor mai puțin flexibili, ceea ce poate ajuta la detectarea punctelor forte și a punctelor slabe în funcție de natura provocărilor de mediu. Acest lucru poate oferi firmelor informații valoroase, permițându-le să identifice mai ușor locurile în care ar putea fi necesare îmbunătățiri în forța de muncă atunci când apar circumstanțe noi.

Flexibilitatea resurselor umane în

societatea cunoașterii

Învățarea organizațională și gestionarea cunoștințelor capătă o importanță tot mai mare în societatea cunoașterii. Managementul cunoștințelor (KM) ajută la crearea organizațiilor de învățare care sunt capabile să facă față schimbărilor continue din mediu. Definirea KM nu este ușoară, iar definițiile multiple și școlile KM au oferit diverse dimensiuni și înțelesuri ale acestui termen. Noțiunea de Sisteme de management al cunoștințelor organizaționale (OKMS) ajută la integrarea perspectivelor ample din jurul KM. OKMS este sistemul care îmbunătățește învățarea organizațională în firmă prin facilitarea schimbului de cunoștințe și a partajării (Yahya și Goh, 2002). Aspectul tehnic al OKMS cuprinde un ansamblu avansat de software și hardware în firmă care sprijină cunoștințele și învățarea organizațională prin acces gratuit și partajarea sporită a cunoștințelor. Cu toate acestea, autori precum Meso și Smith (2000) au propus o viziune socio-tehnică a OKMS, presupunând că aceste sisteme sunt alcătuite dintr-o combinație de tehnologii, infrastructură organizațională, cultură, cunoștințe și oameni. Această perspectivă consideră că elementul de bază al OKMS este oamenii și, în special, angajații. În timp ce o mare parte din literatura timpurie KM axată pe probleme tehnologice, importanța factorilor umani și sociali a câștigat recunoaștere de atunci. Astfel, dacă MRU se referă la managementul oamenilor, iar dacă oamenii sunt cea mai valoroasă resursă în KM, atunci MRU și KM sunt strâns legate între ele (Hislop, 2003; Svetlik și Stavrou-Costea, 2007). În consecință, flexibilitatea HR poate fi legată și de KM.

Pe de o parte, flexibilitatea externă a resurselor umane (adică lucrători temporari pe termen scurt, agenție de ajutor temporar sau angajați cu normă parțială) s-a presupus că afectează KM deoarece fluctuația angajaților afectează echilibrul și locația experienței în organizație și, prin urmare, capacitatea organizației de a învăța (Carley, 1992). Atunci când o firmă se bazează pe flexibilitatea externă a resurselor umane (adică atunci când membrii organizației pleacă și sunt înlocuiți cu personal nou), firma pierde expertiza și experiența angajatului care pleacă și câștigă experiența persoanei care se alătură organizației. Firmele pot beneficia de flexibilitatea externă a resurselor umane obținând câștiguri din specializarea în dobândirea și stocarea cunoștințelor, atâta timp cât organizația este capabilă să coordoneze eforturile multor specialiști (de exemplu, prin reguli, rutine, rezolvarea problemelor de grup etc.) (Grant, 1996). Cu toate acestea, flexibilitatea externă a resurselor umane poate implica anumite riscuri pentru KM, deoarece fără mecanisme adecvate de transfer de experiență între angajații vechi și noi, cunoștințele se pot pierde. Un studiu empiric al lui Carley (1992) a demonstrat că organizațiile învață din ce în ce mai lent cu cât rata de rotație a angajaților lor este mai mare, deoarece porțiuni din memoria organizației lasă personalului care pleacă. Alți autori au postulat că organizațiile cu o utilizare ridicată a angajaților temporari riscă să piardă cunoștințe valoroase (Alvesson, 2000), mai ales atunci când cunoștințele explicite și tacite sunt create în cadrul companiei și sunt specifice firmei (Grant, 1996). Mai mult, utilizarea flexibilității externe a resurselor umane bazată pe contracte pe termen scurt face dificilă construirea de relații stabile între angajați și cu firma (Diaz-Mayans și Sanchez, 2004) și afectează negativ implicarea și angajamentul angajaților în firmă (Amuedo-Dorantes, 2001). Conform normei de reciprocitate, dacă angajații percep că firma nu este preocupată de bunăstarea sau de condițiile lor de muncă, ei nu vor depune efortul pentru a beneficia firma (Davis-Blake et al., 2003). Această lipsă de angajament din partea angajaților temporari va amenința succesul KM în firmă, având în vedere că pentru ca inițiativele KM să fie eficiente, angajații trebuie să fie *dispuși* să-și împărtășească cunoștințele și expertiza (Hislop,

D., 2003).

Pe de altă parte, flexibilitatea HR internă (adică flexibilitatea intrinsecă, de modificare și relațională) oferă multe avantaje pentru succesul KM în firmă. Flexibilitatea internă a resurselor umane ajută la sporirea angajamentului organizațional al angajaților. Angajații angajați sunt mai susceptibili de a fi foarte motivați și probabil vor fi mai dispuși să ofere un efort discreționar suplimentar și să-și împărtășească cunoștințele în cadrul organizației (Hislop, 2003). Mai mult, Grant (1996) a sugerat că o condiție necesară pentru succesul KM în organizație este existența cunoștințelor comune , adică acele elemente de cunoaștere care sunt comune tuturor membrilor organizației sau intersecția seturilor lor individuale de cunoștințe. Flexibilitatea intrinsecă facilitează crearea acestei cunoștințe comune, asigurând că indivizii sunt capabili să invadeze unii altora limitele funcționale . Astfel, flexibilitatea intrinsecă susține ideea de redundanță propusă de Nonaka şi Takeuchi (1995) în sensul că ea construiește legături între indivizi. Alte beneficii ale flexibilității interne a resurselor umane pentru succesul KM provin din faptul că flexibilitatea modificării facilitează acumularea de cunoștințe. În cadrul lui Grant (1996), absorbția cunoștințelor depinde de capacitatea destinatarului de a adăuga cunoștințe noi la cunoștințele existente (Grant, 1996). În sfârșit, flexibilitatea relațională asigură comportamentul cooperativ necesar pentru a crește capacitatea organizației de a învăța prin creșterea ambiguității inerente organizației (Carley, 1992).

REFERINȚE

Ahmed, P., Hardaker, G., & Carpenter, M. (1996). Flexibilitate integrată: o cheie pentru competiție într-un mediu turbulent. *Planificare pe termen lung, 29(4),* 562-571. doi:10.1016/0024-6301(96)00048-9

Alvesson, M. (2000). Identitatea socială în - companiile intensive în cunoștințe. *Journal of Management Studies, 37* (8), 1101-1123. doi:10.1111/1467- 6486.00218

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Active strategice și chirie organizațională. *Strategic Management Journal, 14,* 33-46. doi:10.1002/smj .4250140105

Amuedo-Dorantes, C. (2001). De la „temp-to- - perm": promovarea angajării permanente în Spania. *International Journal of Manpower, 22,* 625-647. doi:10.1108/EUM0000000006234

Arulampalam, W., & Booth, AL (1998). Formarea și flexibilitatea pieței muncii: există un compromis? *British Journal of Industrial Relations, 36(4),* 521-536. doi:10.1111/1467-8543.00106

Atkinson, J. (1984). Strategii de forță de muncă pentru organizații flexibile. *Managementul personalului,* 28-31 august.

Atkinson, J. și Gregory, D. (1986). Este flexibilitatea doar un fulger în tigaie? *Managementul personalului ,* 26-29 septembrie.

Atkinson, J., & Meager, N. (1986). *Schimbarea tiparelor de lucru. Cum companiile obțin flexibilitate pentru a răspunde noilor nevoi.* Londra, Marea Britanie: National Economic Development Office (NEDO).

Barney, JB (1991). Resurse ferme și avantaj competitiv susținut. *Journal of Management, 17* (1),99-120. doi:10.1177/014920639101700108

Beatson, M. (1995). *Flexibilitatea pieței muncii. Seria de cercetare, 48.* Sheffield: Departamentul de angajare.

Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, JC (2009). Flexibilitatea internă a muncii dintr-o abordare bazată pe resurse : Definirea și propunerea unei scări de măsurare. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 20(7),* 1576-1598.

doi:10.1080/09585190902985194

Bhattacharya, M., Gibson, DE și Doty, DH (2005). Efectele flexibilității în abilitățile angajaților, comportamentul angajaților și practicile de resurse umane asupra performanței firmei. *Journal of Management, 31,* 622-640. doi:10.1177/0149206304272347 Blyton, P., & Morris, J. (1992). HRM și limitele flexibilității. În Blyton, B., & Turnbull, P. (Eds.), *Reevaluarea managementului resurselor umane.* Londra, Marea Britanie: Sage Publications.

Boudreau, J., & Ramstad, P (1997). Măsurarea - capitalului intelectual: Învățare din istoria financiară. *Managementul resurselor umane, 36* (3), 343-356. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<343::AID-HRM6>3.0.CO;2-W

Boxall, PF (1996). Dezbaterea strategică MRU și viziunea companiei bazată pe resurse. *Human Resource Management Journal, 6* (3), 59-75. doi:10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x

Breu, K., Hemingway, C., & Strathern, M. (2001). Agilitatea forței de muncă: noua strategie pentru angajați pentru economia cunoașterii. *Journal of Information Technology, 17,* 21-31. doi:10.1080/02683960110132070

Brewster, C., Gunnigle, P., & Morley, M. (1994). Continuitatea și schimbarea relațiilor industriale europene: Dovezi dintr-un sondaj în 14 țări. *Revizuirea personalului, 23* (3), 4-20. doi:10.1108/00483489410064531

Bueno, E. (1996). *Organizația de companii. Estructură, procese și modele.* Madrid, Spania: Piramide.

Burgelman, R. (1994). Fading Memories: O teorie a procesului de ieșire strategică a afacerilor în medii dinamice de afaceri. *Administrative Science Quarterly, 39,* 24-56. doi:10.2307/2393493

Campbell, DJ (2000). Angajatul proactiv: gestionarea inițiativei la locul de muncă. *The Acad emy of Management Executive , 14* (3), 52-66. doi:10.5465/AME.2000.4468066

Carley, K. (1992). Învățare organizațională și schimbarea personalului. *Organization Science, 3* (1), 20-40. doi:10.1287/orsc.3.1.20

Chadwick, C., & Cappelli, P (1999). Alternative la tipologiile generice de strategie în managementul strategic al resurselor umane. În Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J., & Milkovich, G. (Eds.), *Research in personal and human resources management, supliment 4.* Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

Chadwick, C., & Cappelli, P. (2002). *Flexibilitate funcțională sau numerică? Care se plătește pentru organizații?* Document de discuție, Institutul pentru Muncă și Relații Industriale, Universitatea din Illinois.

Chow, IHS (1998). Impactul regulilor și reglementărilor asupra flexibilității forței de muncă din Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management, 9* (3), 494-505. doi:10.1080/095851998341035

Colbert, BA (2004). Viziunea complexă bazată pe resurse: Implicații pentru teorie și practică în - managementul strategic al resurselor umane. *Academy of Management Review, 29* (3), 341-358.

Cordery, J. (1989). Multi-calificări: O discuție despre beneficiile propuse ale noilor abordări ale flexibilității muncii în cadrul întreprinderilor. *Revizuirea personalului, 18(3),* 13-22. doi:10.1108/EUM0000000000772

Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Corelații ale atitudinilor angajaților față de flexibilitatea funcțională. *Relații umane, 46(6),* 705-723. doi:10.1177/001872679304600602

Creagh, M., & Brewster, C. (1998). Identificarea bunelor practici în munca flexibilă. *Relații cu angajații, 29* (5),490-503.doi:10.1108/01425459810238792

Davis-Blake, A., Broschak, JP și George, E.

(2003). Fericiți împreună? Modul în care folosirea lucrătorilor non-standard afectează ieșirea, vocea și loialitatea în rândul angajaților standard. *Jurnalul Academiei de Management, 46,* 475-485. doi:10.2307/30040639

Diaz-Mayans, MA, & Sanchez, R. (2004). Angajare temporară și eficiență tehnică în Spania. *International Journal of Manpower, 25,* 181-194. doi:10.1108/01437720410535981 Dyer, L., & Ericksen, J. (2005). În căutarea agilității pieței: aplicarea preceptelor sistemelor de autoorganizare pentru a optimiza scalabilitatea resurselor umane. *Managementul resurselor umane, 44* (2), 183-188. doi:10.1002/hrm.20062

Dyer, L., & Shafer, RA (1999). De la strategia de resurse umane la eficacitatea organizațională: lecții din cercetarea agilității organizaționale. În Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J., & Milkov ich, G. (Eds.), *Research in personal and human resources management, supliment 4.* Greenwich, CT: JAI Press, Inc.

Dyer, L. și Shafer, RA (2002). Organizații dinamice : atingerea pieței și a agilității organizaționale cu oamenii. În Peterson, R., & Mannix, E. (Eds.), *Understanding the dynamic organization.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Evans, JS (1991). Flexibilitate strategică pentru manevre de înaltă tehnologie: un cadru conceptual. *Journal of Management Studies, 28* (1), 69-89. doi:10.1111/j.1467-6486.1991.tb00271.x

Fan, JPH și Lang, LHP (2000). Măsurarea relației: o aplicație la diversificarea corporativă. *The Journal of Business, 73,* 629-660. doi:10.1086/209657

Forsythe, S. (1997). Factorii umani în producția agilă: o scurtă prezentare generală, cu accent pe infrastructura de comunicații și informații. *Factori umani și ergonomie în fabricație , 7* (1), 3-10. doi: 10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<3::AID-HFM1>3.0.CO;2-7

Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Inițiativa personală la locul de muncă: diferențe între Germania de Est și Germania de Vest. *Acad emy of Management Journal, 39* (1), 37-63. doi:10.2307/256630

Friedli, T., Billiger, S., Kickuth, M., & Fleisch, E. (2004). Gestionarea strategică a flexibilității: un studiu de caz despre repoziționare. *Proceedings of the Production and Operation Management Society, World Conference 2004,* Cancun (Mexic).

Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W., & Rodehuth, M. (1998). Flexibilitate funcțională: doar reacționarea sau acțiunea strategică. *Relații cu angajații, 20* (5), 504-523. doi:10.1108/01425459810238800

Galunic, D., & Rodan, S. (1998). Recombinări de resurse în firmă: Structuri de cunoaștere și potențialul inovației schumpeteriane. *Jurnalul de management strategic, 19,* 1193-1201. doi :10.1002/ (SICI)1097-0266(1998120)19:12<1193::AID-SMJ5>3.0.CO;2-F

Garud, R., & Kotha, S. (1994). Folosirea creierului ca metaforă pentru a modela sisteme de producție flexibile. *Academy of Management Review, 19,* 671-698.

Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Angajament versus flexibilitate. *California Management Review , 40* (4), 26-42.

Gooderham, PN, & Nordhaug, O. (1997). Flexibilitate în firmele norvegiene și britanice: - presiune competitivă și integrare instituțională . *Relații cu angajații, 19* (6), 568-580. doi:10.1108/01425459710367916

Gouswaard, A., Kraan, KO și Dhondt, S. (2001). *Flexibilitate în echilibru: flexibilitatea muncii și consecințele acesteia pentru angajatori și angajați.* Raport TNO, R990440.

Haiyang, L. și Yan, Z. (2002). *Întemeierea echipei de întemeiere și integrare comportamentală: dovezi din noile proiecte tehnologice din China* . Academia de Proceduri de Management.

Helfat, CE și Raubitschek, RS (2000). Secvențierea produselor: co-evoluție a cunoștințelor, capabilităților și produselor. *Strategic Management Journal, 21,* 961-979. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<961::AID-SMJ132>3.0.CO;2-E

Henderson, RM și Clark, KB (1990). Inovație arhitecturală : reconfigurarea tehnologiilor de produs existente și eșecul firmelor consacrate. Trimestrial *de Științe Administrative , 35,* 9-30. doi:10.2307/2393549

Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Tehnologie și performanță. În Ilgen, D., & Pulakos, E. (Eds.), *Natura în schimbare a performanței. Implicații pentru personal, motivare și dezvoltare* (pp. 21-55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hislop, D. (2003). Legătura dintre managementul resurselor umane și managementul cunoștințelor prin angajament. O agendă de revizuire și cercetare. *Relații cu angajații, 25* (2), 182-202. doi:10.1108/01425450310456479

Horwitz, FM și Townshend, M. (1993). Elemente în munca în echipă de participare și flexibilitate în Africa de Sud. *International Journal of Human - Resource Management , 4* (4), 917-932. doi:10.1080/09585199300000064

Huang, HJ și Cullen, JB (2001). Flexibilitatea muncii și practicile legate de MRU: un studiu al marilor producători taiwanezi. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18* (1), 33-39. doi:10.1111/j.1936-4490.2001.tb00242.x

Johnson, JL, Lee, R. P W., Saini, A., & Grohmann, B. (2003). Flexibilitate strategică axată pe piață : progrese conceptuale și un model integrativ. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31* (1), 74-89. doi:10.1177/0092070302238603

Kalleberg, AL (2001). Flexibilitatea organizării : firma flexibilă într-un nou secol. *British Journal of Industrial Relations, 39* (4), 479-504. doi:10.1111/1467-8543.00211

Kara, S., Kayis, B. și O'Kane, S. (2002). Rolul factorilor umani în managementul flexibilității: un sondaj. *Factori umani și ergonomie în producție, 12* (1), 75-119. doi:10.1002/ hfm.10004

Karuppan, CM (2004). Strategii pentru stimularea flexibilității muncii. *International Journal of Productivity and Performance Management, 53* (6), 532-547. doi:10.1108/17410400410556192

Lado, AA și Wilson, MC (1994). Sisteme de resurse umane și avantaj competitiv susținut : o perspectivă bazată pe competențe. *Academy ofManagement Review, 19(4),* 699-727.

Lau, RSM (1999). Factori critici pentru obținerea flexibilității în producție. *International Journal of Operations & Production Management, 19* (3), 328-341. doi:10.1108/01443579910249741

LeBlanc, P., & McInerney, P. (1994). Ai nevoie de o schimbare? Sari pe vagonul cu bandă. *The Personnel Journal, 73* (1), 72-76.

Lepak, D., Takeuchi, R., & Snell, SA (2003). Flexibilitatea angajării și performanța firmei: examinarea efectelor de interacțiune ale modului de angajare, dinamismul mediului și intensitatea tehnologică. *Journal of Management, 29(5),* 681-703.

Looise, JC, van Riemsdijk, M., & de Lange, F (1998). Strategiile de flexibilitate a forței de muncă ale companiei în Țările de Jos: o perspectivă instituțională . *Relații cu angajații, 20(5),* 461-482. doi:10.1108/01425459810238747

MacDuffie, J. (1995). Pachetele de resurse umane și performanța de producție: logica organizațională și sistemele de producție flexibile în industria auto mondială. *Industrial & Labor*

Relations Review, 48, 197-221. doi:10.2307/2524483

Malone, TW, & Crowston, K. (1994). Studiul interdisciplinar al coordonării. *ACM Computing - Surveys, 26(1).* doi:10.1145/174666.174668

Man, DC și Lam, SKS (2003). Efectele complexității și autonomiei muncii asupra coeziunii în grupurile de lucru colectiviste și individualiste: o analiză interculturală. *Journal of Organizational Behavior, 24,* 979-1001. doi:10.1002/job.227 Mathews, JA (2002). O viziune bazată pe resurse asupra dinamicii economice schumpeteriane. *Journal of Evolutionary Economics, 12,* 29-54. doi: 10.1007/ s00191-002-0106-z

Maurer, T J., Wrenn, KA, Pierce, HR, Tross, SA și Collins, WC (2003). Convingerile despre „ - improvabilitatea" abilităților relevante pentru carieră: relevanță pentru analiza postului/sarcinii, modelarea competențelor și orientarea spre învățare. *Journal of Organizational Behavior, 24,* 107-131. doi:10.1002/job.182

Mayne, L., Tregaskis, O., & Brewster, C. (1996). O analiză comparativă a legăturii dintre flexibilitate și strategia HRM. *Relații cu angajații, 18* (3), 5-24. doi:10.1108/01425459610116447

Mendelson, H. (2000). Arhitectură organizațională și succes în industria IT. *Management Science, 46,* 513-529. doi:10.1287/ mnsc.46.4.513.12060

Meso, P. și Smith, R. (2000). O viziune bazată pe resurse a sistemelor de management al cunoștințelor organizaționale. *Journal of Knowledge Management, 4(3),* 224-234. doi:10.1108/13673270010350020

Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2001). Flexibilitatea pieței muncii, managementul resurselor umane și performanța corporativă. *British Journal of Management, 12,* 287-306. doi:10.1111/1467- 8551.00211

Molleman, E., & Slomp, J. (1999). Flexibilitate funcțională și performanță în echipă. *International Journal of Production Research , 37* (8), 1837 1858. doi:10.1080/002075499191021

Morrison, EW și Phelps, CC (1999). Preluarea controlului la locul de muncă: eforturi suplimentare pentru a iniția schimbarea locului de muncă. *Jurnalul Academiei de Management, 42* (4), 403-419. doi:10.2307/257011

Motowidlo, SJ și Schmit, MJ (1999). Evaluarea performanței în locuri de muncă unice. În Ilgen, D., & Pulakos, E. (Eds.), *Natura în schimbare a performanței. Implicații pentru personal, motivație și dezvoltare* (pp. 56-86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Murphy, KR (1999). Provocarea personalului unui loc de muncă post-industrial. În Howard, A. (Ed.), *The changeing nature of work* (pp. 295-324). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Murphy, PE și Jackson, SE (1999). Gestionarea performanței rolului de muncă: provocări pentru organizațiile din secolul XXI și angajații acestora. În Ilgen, D., & Pulakos, E. (Eds.), *The changing nature ofperformance. implicații pentru personal, motivație și dezvoltare.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Compania creatoare de cunoștințe .* New York, NY: Oxford University Press.

Organ, DW (1988). *OCB: Sindromul soldatului bun.* Lexington, MA: Lexington Books.

Parker, S. (2000). De la motivația pasivă la motivația proactivă : importanța orientărilor flexibile de rol și a autoeficacității respirației rolului. *Psihologie aplicată : o revizuire internațională, 49(3),* 447-469. doi:10.1111/1464-0597.00025

Parker, SK, Wall, T D. și Jackson, PR (1997). „Aceasta nu este treaba mea": Dezvoltarea unor orientări flexibile de lucru pentru angajați. *Jurnalul Academiei de Management, 40* (4), 899-929. doi:10.2307/256952

Parthasarthy, R., & Sethi, SP (1993). Relaționarea strategiei și structurii cu automatizarea flexibilă: un test de potrivire și implicații de performanță. *Strategic Management Journal, 14,* 529-549. doi:10.1002/ smj.4250140704

Pavlou, PA și El Sawy, O. (2004). *De la competența IT la avantajul competitiv în medii turbulente: un model de capabilități dinamice.* Document de lucru, Universitatea din California.

Peiro, JM, Garcia-Montalvo, J., & Gracia, F (2002). Cum se descurcă tinerii cu flexibilitatea muncii? Antecedente demografice și psihologice ale rezistenței de a accepta un loc de muncă cu caracteristici de flexibilitate nepreferate. *Psihologie aplicată : An International Review, 51* (1), 43-66. doi:10.1111/1464-0597.0078z

Penrose, ET (1959). *Teoria creșterii firmei* . Londra, Marea Britanie: Basil Blackwell.

Peteraf, MA (1993). Pietrele de temelie ale avantajului competitiv: O viziune bazată pe resurse. *Jurnalul de management strategic, 14,* 179-191. doi:10.1002/smj.4250140303

Pinch, S., Mason, C., & Witt, S. (1991). Strategii flexibile de angajare în industria britanică: Dovezi din Marea Britanie Sunbelt. *Studii regionale, 25* (3), 207-218. doi:10.1080/00343409112331 346427

Pulakos, ED, Arad, S., Donovan, MA, & Plondon, KE (2000). Adaptabilitate la locul de muncă: Dezvoltarea unei taxonomii a performanței adaptive. *The Journal of Applied Psychology, 85,* 612-624. doi:10.1037/0021-9010.85.4.612

Quinn, JB (1980). *Strategii de schimbare: incrementalism logic.* Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Riley, M. și Lockwood, A. (1997). Strategii și măsurare pentru flexibilitatea forței de muncă: o aplicare a flexibilității funcționale într-un cadru de servicii. *International Journal of Operations & Production Management, 17(4),* 413-419. doi:10.1108/01443579710159996

Rosenblatt, Z., & Inbal, B. (1999). Flexibilitatea competențelor în rândul profesorilor de școală: operaționalizare și implicații organizaționale. *Journal of Educational Administration, 37,* 345-366. doi:10.1108/09578239910285589

Sanchez, R. (1995). Flexibilitate strategică în competiția de produse. *Jurnalul de management strategic, 16,* 135-159. doi:10.1002/smj.4250160921

Sanchez, R. (1997). Pregătirea pentru un viitor incert. Gestionarea organizațiilor pentru flexibilitate strategică . *Studii Internaționale de Management și Organizații, 27,* 71-94.

Sanchez, R. (2004). Înțelegerea managementului bazat pe competențe. Identificarea și gestionarea a cinci moduri de competență. *Journal of Business Research, 57,* 518-532. doi:10.1016/S0148-2963(02)00318-1

Senge, P M. (1990). *A cincea disciplină: Arta și practica organizației de învățare.* New York, NY: Doubleday.

Senge, PM (1993). Transformarea practicii managementului. *Human Resource Development Quarterly, 4,* 5-32. doi: 10.1002/hrdq.3920040103

Shafer, RA, Dyer, L., Kitty, J., Amos, J. și Er - icksen, GA (2001). Crearea unei strategii de resurse umane pentru a stimula agilitatea organizațională: un studiu de caz. *Managementul resurselor umane, 40(3),* 197-211. doi:10.1002/hrm.1011

Shore, LM și Wayne, SJ (1993). Angajamentul și comportamentul angajaților: comparație între angajamentul afectiv și angajamentul de continuare cu suportul organizațional perceput. *The Journal of Applied Psychology, 78,* 774-780. doi:10.1037/0021-9010.78.5.774

Simon, HA (1993). Altruism și economie. *The American Economic Review, 83,* 156-161. Somech, A. și Drach-Zahavy, A. (2004). Explorarea comportamentului de cetățenie

organizațională dintr-o perspectivă organizațională: relațiile dintre învățarea organizațională și comportamentul de cetățenie organizațională. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , *77* , 281-298. doi:10.1348/0963179041752709

Sparrow, P. (1998). Urmărirea flexibilităților organizaționale multiple și paralele: Reconstituirea locurilor de muncă. *Jurnalul European de Psihologia Muncii și Organizațională* , *7* (1), 79-95. doi:10.1080/135943298398970

Storey, J., Quintas, P., Taylor, P. și Fowle, W. (2002). Contracte de muncă flexibile și implicațiile acestora pentru inovarea produselor și a proceselor. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 13* (1), 1-18. doi:10.1080/09585190110092758

Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Conectează managementul resurselor umane și managementul cunoștințelor. *International Journal of Manpower, 28* (3/4), 197-206. doi:10.1108/01437720710755209

Teece, DJ, Pisano, G. și Shuen, A. (1997). Capabilități dinamice și management strategic. - *Strategic Management Journal, 18,* 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tsui, AS, Pearce, JL, Porter, LW și Tripoli, AM (1997). Abordări alternative ale relației angajați-organizație: Investiția în angajați dă roade? *Academy of Management Journal, 40(5),* 1089-1121. doi:10.2307/256928

Tuselmann, HJ (1996). Progrese către o mai mare flexibilitate a muncii în Germania. Impactul - reformelor recente. *Relații cu angajații, 18* (1), 50-67. doi:10.1108/01425459610110236

Ulrich, D. (1997). Măsurarea resurselor umane : o privire de ansamblu asupra practicilor și o prescripție pentru rezultate. *Managementul resurselor umane, 36(3),* 303-320. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-#

Upton, DM (1995). Flexibilitatea ca mobilitate a procesului: gestionarea capabilităților fabricii pentru producția de răspuns rapid. *Journal of Operations Management, 12* (3-4), 205-224. doi:10.1016/0272-6963(95)00004-C

Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Flexibilitatea muncii și performanța firmei. *Progrese internaționale în cercetarea economică, 6,* 649-661. doi:10.1007/BF02295375

van den Berg, PT și van der Velde, MEG (2005). Relații de flexibilitate funcțională cu factorii individuali și de muncă. *Journal of Business and Psychology, 20(1),* 111-129. doi:10.1007/s10869-005-6994-9

Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, ME, & Cummings, LL (2000). Colectivismul , înclinația spre încredere și stima de sine ca predictori ai cetățeniei organizaționale într-un cadru non-muncă. *Journal of Organizational Behavior, 21* (3), 3-23. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<3::AID-J0B47>3.0.C0;2-6

Verdu, AJ (2002). *Relație între flexibilitate și desempeno organizativ. Una aproximacion desde la perspectiva de la gestion de la calitate total. Elche (Alicante)* (Hernandez, UM, Ed.).

Volberda, HW (1996). Spre forma flexibilă: Cum să rămâneți vital în medii hipercompetitive . *Organization Science, 17* (4), 359-374. doi:10.1287/orsc.7.4.359

Volberda, HW (1998). *Construirea unei firme flexibile. Cum să rămâi competitiv.* New York, NY: Oxford University Press.

Weick, KE și Roberts, KH (1993). Mintea colectivă în organizații: interacțiune atentă pe punctele de zbor. *Administrative Science Quarterly, 38,* 357-381. doi:10.2307/2393372

Wernerfelt, B. (1984). O viziune bazată pe resurse a firmei. *Strategic Management Journal, 5,* 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207

Wernerfelt, B., & Karnani, A. (1987). Strategie competitivă în condiții de incertitudine. *Jurnalul de management strategic, 8,* 187-195. doi:10.1002/ smj.4250080209

Wright, P M., Dunford, BB și Snell, SA (2001). Resursele umane și viziunea bazată pe resurse a firmei. *Journal of Management, 27* (6), 701-721. doi:10.1177/014920630102700607

Wright, PM, McMahan, GC și McWil liams, A. (1994). Resurse umane și avantaj competitiv susținut: o perspectivă bazată pe resurse. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane , 5 ,* 301-326. doi:10.1080/09585199400000020

Wright, PM și Snell, SA (1998). Spre un cadru unificator pentru explorarea potrivirii și flexibilității în managementul strategic al resurselor umane. *Academy of Management Review, 23,* 756-772.

Yahya, S. și Goh, WK (2002). Gestionarea resurselor umane în vederea realizării managementului cunoștințelor . *Journal of Knowledge Management, 6* (5), 457-468. doi:10.1108/13673270210450414

Youndt, MA și Snell, SA (2004). Configurații de resurse umane, capital intelectual și performanță organizațională. *Journal of Manage rial Issues, 16* (3), 337-360.

Zammuto, RF, & O'Connor, EJ (1992). Obținerea beneficiilor tehnologiilor de producție avansate: Rolurile designului și culturii organizației. *Academy ofManagement Review, 17* (4), 701-728.

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Flexibilitatea externă a resurselor umane: flexibilitate care poate fi obținută de pe piața externă a muncii, dincolo de granițele organizaționale și forța de muncă actuală.

Flexibilitate intrinsecă a resurselor umane: angajații sunt capabili să lucreze la diferite sarcini și în diverse circumstanțe și că costurile și timpul necesar pentru a mobiliza angajații în noi sarcini sau locuri de muncă sunt scăzute.

Flexibilitatea HR internă: Flexibilitatea - manifestată de resursele umane din organizație la un anumit moment de timp.

Flexibilitate la modificare: angajații își inovează abilitățile sau își modifică comportamentele înainte de necesitate.

Flexibilitatea relațională: cât de ușor este să coordonezi indivizii pentru a lucra împreună.

NOTE FINALE

Lucrare susținută de Fundația Bancaixa (Ref. grant P1.1A2008-06) și de Generalitat Valenciana (Ref. GVEPRE/2008/047). Alți autori (de exemplu, Arulampalam și Booth, 1998) folosesc termenul de *flexibilitate a pieței muncii.* A se vedea, de exemplu, *Canadian Journal of Administrative Sciences,* voi. 18, Nr.1, sau *Jurnalul European de Psihologia Muncii și Organizației* , vol.7, Nr.1.

După cum afirmă Kalleberg (2001), flexibilitatea numerică a fost denumită „aranjamente flexibile de personal" (Houseman, 2001), „aranjamente de muncă mediate de piață" (Abraham și Taylor, 1996), „muncă condiționată" (Polivka și Nardone, 1989) și aranjamente de muncă „non-standard" (leberg et al., 1997).

Tsui și colab. (1997) într-o dezvoltare ulterioară a unui studiu anterior (Tsui et al., 1995) sugerează patru abordări pentru relația angajat-organizație (adică așteptările angajatorului cu privire la contribuțiile angajaților). Primele două abordări sunt asociate cu crearea unor tipuri distincte de flexibilitate pentru organizații .

Dezvoltarea acestei taxonomii se bazează pe modelul de performanță în muncă dezvoltat de Campbell și colab. (1993), care tratează modele alternative de conținut și structura performanței postului. Conform modelului lui Campbell și colab. (1993), performanța la locul de muncă este sinonimă cu comportamentul și poate fi clasificată în următoarele componente: 1) competență specifică sarcinii postului, 2) - competență a sarcinilor specifice postului, 3) comunicare scrisă și orală, 4) demonstrarea efortului, 5) menținerea disciplinei personale, 6) menținerea - performanței/administrarea supervizării colegilor, 7)8) menținerea performanței/administrarea de la egal la egal. Conceptul de performanță adaptivă este considerat de Pulakos și colab. (2000) ca o componentă de performanță neinclusă în cele opt dimensiuni anterioare.

Versatilitatea resurselor umane a primit diferiți termeni, cum ar fi „multi-skill", „extensie de abilități" și „polivalență" (Cordery, 1989).

Crant (2000) oferă o trecere în revistă a acestei literaturi. Capitalul social este definit în linii mari ca un activ care inerent relațiilor sociale la diferite niveluri (indivizi, comunități, rețele, societăți etc.) (Coleman, 1988; Shaw et al., 2005). La nivel organizațional, Leana și Van Buren (1999) au propus o definiție a *capitalului social organizațional* , ca resursă care reflectă caracterul relațiilor sociale în cadrul firmei. Se referă la nivelurile individuale de orientare a obiectivelor colective și este compus din asociabilitate (adică dorința și abilitățile angajaților de a se angaja în - acțiuni colective) și încredere.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resource Management in the Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information, editată de Susana de Juana-Espinosa, Jose Antonio Fernandez-Sanchez, Encarnacion Manresa-Marhuenda și Jorge Valdes-Conca, pp. 1-29, drepturi de autor 2012 de Information Science Reference (o amprentă globală a IGI).

Capitolul 78
Re-teoretizarea managementului resurselor umane și managementului resurselor umane în context

Margitta B. Beil-Hildebrand
Savant independent, Germania

ABSTRACT

În acest capitol se încearcă să se concentreze asupra implicațiilor ideologice și practice ale noilor forme de management al asistenței medicale orientate către oameni, descrise în mod diferit ca management strategic al resurselor umane, management de înaltă performanță, management al capitalului uman sau management al angajamentului ridicat . Capitolul detaliază pretențiile manageriale și academice cu privire la managementul resurselor umane și continuă să sublinieze impactul pe care literatura despre Managementul Resurselor Umane (HRM) l-a avut asupra angajaților din domeniul sănătății și organizațiilor din domeniul sănătății. Restricțiile abordărilor cercetării aplicate sunt, de asemenea, evidențiate, iar autorul susține că literatura managerială și post-structurală este limitată prin aceea că conceptualizarea ei a MRU și a performanțelor în schimbare este incompletă. De asemenea, este luată în considerare o serie de literatură care a fost folosită pentru a studia schimbările individuale și organizaționale cu o perspectivă a procesului de muncă și explică de ce este de preferată o abordare bazată pe studiul disparității dintre „retorica MRU” și practica de zi cu zi, precum și modul în care oamenii experimentează și răspund la această disparitate într-un cadru mai larg de relații sociale, politice și economice. Ca bază pentru contextualizarea ulterioară, sunt luate în considerare pozițiile puternice și privilegiate ale profesioniștilor din domeniul sănătății și caracterul distinctiv al relației lor de muncă. Capitolul concluzionează că este necesară o analiză mai critică pentru a contesta modul în care conceptul de MRU este examinat de către cadrele universitare și practicieni din managementul sănătății.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch078

NARATIVITATEA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE (MRU): CARIERA CONCEPTULUI MRU

La începutul anilor 1980, o temă centrală în jurul noului management al resurselor umane a apărut când un număr de mari companii au început să caute *Avantajul Competitiv prin Oameni* (Pfeffer, 1994), ceea ce a schimbat regulile jocului în ceea ce privește managementul personalului și relațiile de muncă [1] . Alături de alte contribuții din partea academicilor în management și a consultanților în management comercial, au apărut noi concepte, noi strategii și noi politici în cadrul organizațiilor care erau în principal orientate spre angajați și clienți, precum și organizații inovatoare și productive. Ceea ce a stârnit interesul enorm a fost faptul că resursele umane angajate ar putea fi de fapt gestionate pentru a obține o eficiență organizațională mai mare, iar o serie de criterii cheie au fost identificate drept „cele mai bune practici" care ar putea fi utilizate ca instrument pentru obținerea avantajului competitiv și a succesului organizațional. Tradiția HRM, care a apărut în urma publicării unui număr de povești de succes din SUA și Marea Britanie (Armstrong, 1987; Beer, Spector, Law rence, Quinn Mills, & Walton, 1985; Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984; Foulkes, 1986; Fowler, 1986; Macron, 1999; 1995; Pfeffer, 1994, 1998 Walton, 1985, Walton & Lawrence, 1985), a fost de a promova conceptul de HRM într-un mod fără precedent în teoria personalului și în practica administrativă. Gestionarea resurselor umane ca cel mai mare atu al unei organizații a fost văzută ca fiind implicată direct cu simțul de sine al oamenilor, asigurând un „schimb care este mai mult decât economic" (Kunda, 2006, p. 209). Ceea ce este important de remarcat este faptul că - indiferent de contexte organizaționale, sectoriale și naționale - gestionarea sinelui oamenilor funcționează în moduri reciproc coerente. Aici, după cum notează Thompson și Findlay (1999, p. 163), oamenii „sunt acționați, dar trebuie, de asemenea, să preia indiciile culturale și să construiască un sine organizațional".

Oricine citește investigația lui Kramer și Schmalenberg (1988a; 1988b) despre viața în 16 spitale magnet poate discerne poveștile plauzibile despre modul în care noul management al - resurselor de îngrijire medicală a început să pătrundă în percepțiile și limbajul cotidian al angajaților. Alți cercetători au urmat atributele și practicile [2] descrise de Kramer și Schmalenberg (2002; 2003a; 2003b; 2004; 2005) și au căutat ceea ce este necesar pentru a atrage și reține personal medical bine calificat în cadrul organizațiilor spitalicești care aveau reputația de a fi locuri bune de muncă și de a acorda îngrijiri bune de asistență medicală (Buchan, 1994; 2001; Havens & Aiken, 2004; McClure & Hinshaw; Rezultatele au fost multiple, deoarece aceste spitale magnet s-au confruntat eficient cu deficitul de personal prin crearea de condiții administrative și practici de resurse umane orientate spre valoare, care depășesc standardele acceptate. Pe măsură ce popularitatea abordării spitalului magnet s-a răspândit în arena asistenței medicale, mai mulți autori s-au alăturat trenului HRM, încercând să imite exemplele magnetizate de eficacitate organizațională și succese (eficacitate și succes organizațional). Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski și Silber, 2002, Cimiotti, Quinlan, Larson, Pastor, Lin și Stone, 2005; În ceea ce privește subiecții umani și interesele organizaționale, susținătorii spitalului magnet caută să atingă două obiective pentru a crea medii favorabile și pentru a pune dezvoltarea în centrul lumii lor organizaționale: în primul rând, să convingă potențialul cititor sau practician că anumite „grupuri" de strategii și politici de management al muncii asociate cu MRU sunt mai susceptibile de a oferi avantaje organizaționale decât altele; și în al doilea rând, să furnizeze dovezi ale legăturii dintre studiile academice și literatura prescriptivă privind condițiile organizaționale prin aplicarea analizei de conținut sau a unor metrici și măsurători statistice adecvate , generând proxy empiric ca

date.

Dezbaterile recente despre MRU în organizațiile de asistență medicală nu diferă cu adevărat de atributele și practicile deținute de promotorii spitalelor magnet; adică ei încearcă să identifice și să măsoare practicile, sistemele și politicile de resurse umane care generează - performanțe individuale, organizaționale și financiare crescute și/sau chiar pot fi asociate cu rezultate mai bune, cum ar fi scăderea mortalității pacienților, epuizarea asistentelor și nemulțumirea la locul de muncă cu contribuțiile guvernamentale, organismelor academice și ale practicienilor, mass-media și consultanțe (Buchan, Hogan, 2004, 2004). 2007; Khatri, Baveja, & Mammo, 2006a, McKune, & Brewer, 2007; În cadrul Serviciului Național de Sănătate Britanic (NHS), de exemplu, indicatorii cheie se concentrează pe managementul performanței și se concentrează pe timpii de așteptare, managementul financiar și curățenia. Cu toate acestea, după cum au documentat Harri , Cortvriend și Hyde (2007), indicatorii MRU sunt acum incluși; de exemplu, îmbunătățirea acreditării vieții profesionale, rata absențelor de boală, orele de pregătire a doctorilor, sănătatea, siguranța și accidentările, opiniile despre evaluarea angajaților, planurile de dezvoltare personală, accesul la formare, lucrul în echipă, atitudinile personalului față de locul de muncă și intențiile lor de a pleca. De fapt, trusturile primare și secundare din cadrul NHS sunt acum obligate să implementeze mai multe practici de resurse umane pentru a îmbunătăți îngrijirea pacienților și satisfacția personalului . Luate în ansamblu, studiile de mai sus, precum cele privind spitalele magnet, evidențiază importanța practicilor de-contextualizate prin care MRU este implementată în organizațiile de asistență medicală și demonstrează o asociere între practicile de HR și rezultatele organizaționale îmbunătățite în sectorul sănătății.

Totuși, așa cum susțin Bolton și Houlihan (2007, p.1), un volum din ce în ce mai mare de literatură demonstrează faptul că „HRM nu a reușit să își îndeplinească multe dintre promisiunile inițiale și nu a avut succes în încercările sale de a obține statutul fie de partener strategic, fie de campion al angajaților". De exemplu, Hanlon (2007, p. 263) furnizează dovezile că „[de]i HRM face o serie de afirmații, cum ar fi îmbunătățirea omului, îmbunătățirea individului și a colectivului; satisfăcând nevoile clienților și producătorilor și permițând spațiului să se îmbunătățească și să învețe, în realitate îi lipsește unele dintre punctele cheie ale schimbării în secolul XXI și cu siguranță îi lipsește umanul." Ceea ce mulți cercetători au descoperit, de asemenea, prin munca de teren aprofundată și longitudinală, a fost o încercare a diferitelor - organizații de asistență medicală în diferite contexte culturale și naționale de a întreprinde un program de schimbare generalizată, înglobat în limbaj și practici noi (Beil-Hildebrand, 2004, 2006; Bolton, 2002, 2004; Walke & Kirkpatrick, 6; 2005; Weinberg, 2003). Mai mult, în cadrul recenziilor mai critice au fost identificate o serie de probleme cu practicile de resurse umane în ceea ce privește semnificația lor precisă, coerența lor între ele și aplicabilitatea lor universală (Bolton & Houlihan, 2007; Hesketh & Fleetwood, 2006; Legge, 2005; Marchington & Grugulis, 2000; Marchington & Grugulis, 2000; Marchington & Zagelmeyer, Rey, 2000 ; 2001). Mai mult decât atât, Harley (2005, pp. 44-45) contestă afirmațiile sistemelor de lucru de înaltă performanță în sensul că dovezile privind difuzarea „sistemelor coerente" ale practicilor de resurse umane sunt limitate și fragmentare, deoarece majoritatea studiilor științifice implică simple „analize ale datelor transversale folosind tehnici de regresie multivariată pentru a testa ipoteze " care semnifică - chiar și cu dovezi explicative bune, dar care nu spun nimic despre o putere predictivă bună, dar care nu spun nimic despre o putere predictivă bună. procese."

Cu toate acestea, există oameni de știință mai puțin prescriptivi, cum ar fi analiștii bazați pe

resurse și analiștii de contingență [3], care susțin că trebuie să existe o „coerență internă” între anumite practici de HR și contextele înconjurătoare pentru a dezvolta competențe distinctive și performanțe organizaționale rafinate (Boselie, Dietz, & Boom, 2005; Boxall & Purcell, 2020606; Tichy și Devanna, 1984). Acest lucru este explicat de Hesketh și Fleetwood (2006) cu modul de configurare al cubului Rubik [4] sau cu metafora „o păpușă rusă în care păpușa exterioară a performanței organizaționale îmbunătățite este condiționată de „potrivirea” a păpușilor interioare ale diferitelor practici de resurse umane” (p. 680). Din acest punct de vedere, așa cum susține Legge (2005), performanța organizațională nu este îmbunătățită de „cele mai bune practici” HRM, ci din cunoștințele despre cum să combinați și să implementați politicile și practicile de HR pentru a se potrivi contingențelor caracteristice organizației. Cu toate acestea, în alte studii empirice , legătura dintre MRU și performanță la nivel individual și organizațional pare a fi destul de concludentă (Edgar și Geare, 2005; Guest, 1999; Ramsay, Scholarios și Harley, 2000). De exemplu, Guest (1999) demonstrează rezultatele sondajului din perspectiva angajaților, care arată cum practicile HR și relațiile de implicare ridicată au ca rezultat angajații să raporteze un contract psihologic mai pozitiv și, la rândul lor, o mai mare satisfacție, securitate a muncii și motivație, precum și niveluri mai scăzute de presiune la locul de muncă. Bazându-se pe perspectivele cercetătorilor din procesul de muncă care examinează continuitățile și constrângerile subiacente ale sistemelor de muncă de înaltă performanță în cadrul relației de muncă capitaliste, Ramsay, Scholarios și Harley (2000) dezvăluie, de asemenea, o asociere pozitivă între investiția în resurse umane, performanța superioară și câștigurile reciproce. Deși ultimul studiu indică diferența dintre retorică și realitate și aduce din nou agenția și subiectivitatea angajaților în analiză, s-ar putea argumenta că promovarea conceptului de MRU în acest scop ar fi utilă în urmărirea unor rezultate mai bune pentru angajați și a performanței îmbunătățite.

Acordând atenție angajaților și nu condițiilor de muncă în sine, gestionarea resurselor umane ar trebui să conducă la angajați cu un angajament ridicat - nu doar ca un mijloc de a atinge obiectivele angajatorului de îmbunătățire a productivității și a profitului, ci pentru că îndeplinirea multor nevoi ale angajaților legate de muncă este considerată un scop mai degrabă decât un simplu mijloc pentru atingerea unui scop (Walton, 1985; Walton & Lawrence5, 1985). Calea către MRU strategică este văzută și prin strategii de recrutare, recompensă și retenție, organizarea echipelor, managementul performanței strategice, salariile legate de performanță și stimulentele, formarea și dezvoltarea personalului , managementul calității și cunoștințelor și/sau inițiative de abilitare (Leary-Joyce, 2004; Peters & Schrage, 1999; Reeves, 2001; Ulrich & Beatty). Aceleași strategii și politici de HR sunt, de asemenea, promulgate de academicieni, practicieni și scriitori prescriptivi privind sistemele de lucru de înaltă performanță (Huselid, 1995; Lawler, Ill și Mohrman, 2003; MacDuffie, 1995); de exemplu, echipe autogestionate/lucrare în echipă, management lean și participarea angajaților întărite de investiții sporite în selecție, formare și formare de competențe, precum și relații industriale cu câștig reciproc, ca elemente de interconectare ale managementului de succes al organizației moderne. Acest lucru este evident și în ideile literaturii despre managementul capitalului uman: managerii ar trebui să pună accent pe cunoștințele, abilitățile și abilitățile oamenilor ca sursă discreționară de avantaj competitiv susținut în locul comenzii și controlului centralizat. O încercare mai recentă de practici de HR prescrise (Ellinger, Ellinger, Yang și Howton, 2002) leagă conceptele de învățare cu rezultate organizaționale îmbunătățite, ceea ce înseamnă că concluziile sunt aproape întotdeauna aceleași. Pentru astfel de comentatori, avantajele

și implicațiile sociale și economice ale unui set de practici universaliste sau de HR contingente sunt imense și astfel de accent sunt aplicabile tuturor reorganizațiilor din lume, atât celor din sectorul privat și public, cât și celor din industria de servicii și producție.

Amploarea cadrelor de referință funcționaliste și contingente care stau la baza MRU mainstream a fost considerabilă pentru că „le reamintea managerilor ce trebuia să facă" (Colville, Waterman și Weick, 1999, p. 131). Se spune că acest lucru are loc în principal cu managerii de resurse umane care caută în mod constant modalități mai eficiente de a gestiona angajații pentru a obține performanțe organizaționale maxime, în timp ce angajații sunt dornici să sporească beneficiile (sentimente de satisfacție, competență, stima de sine, realizare și modele de muncă autonome inspiratoare) din relația de muncă. Aceeași perspectivă susține că conducerea superioară a unei organizații are „un rol directiv în dezvoltarea conștiinței colective" prin schimbarea artefactelor și a valorilor adoptate și că angajații bine motivați și plini de resurse sunt atât reflexivi, cât și activi în adaptarea și creșterea organizațională (Legge, 1995, p. 186). Având în vedere această perspectivă epistemologică, nu este surprinzător faptul că Fiske și Taylor (1991) și Klein, Conn, Smith și Sorra (2001) pot susține că rolul factorilor de decizie organizațional-cheie, cum ar fi managerii superiori, în dezvoltarea unui consens și acord între principalele mesaje HR este esențial pentru dezvoltarea unui sistem de HR puternic și a performanței organizaționale ulterioare.

Ce este de concluzionat din ideile de HR atât de complexe? Ele sunt luate în serios - nu numai de consultanții de management comercial, directorii executivi și scriitorii de management, ci și de cadrele academice în management - ca teorii de management. În consecință, MRU este teoretizată ca fiind divergentă pe două căi: conform lui Walton (1985), una bazată pe impunerea „controlului" și cealaltă bazată pe obținerea „angajamentului". Această distincție este similară cu cea făcută de Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern și Stiles (1997) când se referă la strategiile și politicile „hard" (Școala Michigan) și, respectiv, „soft" (modelul Harvard). Totuși, așa cum a documentat Storey (2001), ambele modele sunt utilizate în prezent de manageri, deoarece cei care subscriu la școlile de gândire de mai sus sunt conduși în mod fundamental de obiectivul de a obține atât controlul, cât și consimțământul angajaților. Spre deosebire de perspectiva conform căreia schimbarea organizațională către performanță îmbunătățită este emergentă și neclară, practicienii și autorii prescriptivi par să nu înțeleagă că există un obiectiv economic fundamental în centrul practicilor contemporane de HR. În plus, după cum notează Legge (2005, p. 227), ei neglijează, de asemenea, diverșii factori interesați și influențele societale, istorice, culturale, instituționale și chiar financiare asupra direcțiilor organizaționale. În mod similar, așa cum susțin Marchington și Zagelmeyer (2005), pentru a realiza o evaluare mai realistă a modului în care MRU funcționează de fapt în practică, este esențial să îi întrebăm pe angajați ce cred ei și cum percep ei practicile de HR în viața lor de zi cu zi, deoarece aceste percepții sunt în cele din urmă cruciale pentru succesul oricărui sistem MRU.

Acest lucru nu înseamnă că tehnicile de HR nu contribuie niciodată la rezultate pozitive ale angajaților și nici că, în unele cazuri, ar putea genera câștiguri de performanță prin intermediul angajaților. După cum sa discutat, exemplele observate de cercetătorii spitalului magnet [5] permite cititorului potențial să atribuie cauze și procese, altele decât HRM, atât succesului, cât și eșecului. Adică, succesul acestor instituții constă în mare parte într-o varietate de elemente și condiții combinate (de exemplu, contextul mai larg benefic al unei organizații; puterea creativă, ingenioasă și imaginabilă a acțiunilor umane și a interacțiunilor lor) de a schimba structurile și procesele sociale și economice, mai degrabă decât

în orice stil sau abordare particulară de HR. Scopul referirii aici nu este de a apăra atributele și practicile spitalelor magnet, ci de a ilustra faptul că o parte a ideii MRU este, atât practic, cât și teoretic, strâns legată de angajamentul social și înțelegerea comună în cadrul relațiilor bazate pe muncă, care necesită acceptarea și aprobarea valorilor pentru a spori performanța. Cealaltă parte este folosită pentru a semnifica un set de practici organizaționale și/sau active umane (de exemplu, strategiile de recrutare, recompensă și reținere și/sau abilitățile, atitudinile și cunoștințele oamenilor) care întruchipează unde se află organizația acum și unde își dorește să fie în viitor. Această din urmă utilizare nu necesită ca angajații să fie legați de valorile locale ale anumitor organizații și pot oferi un răspuns (de exemplu, prin angajament pe termen lung, obligații reciproce și/sau reglementare comună) la întrebarea perenă a ceea ce reprezintă succesul calitativ și calculat al afacerii. Acest lucru trebuie avut în vedere și va fi discutat în continuare în secțiunile [6] ulterioare .

TEZA MUNCITORULUI DISCIPLINAT: POST-PERSPECTIVA STRUCTURALĂ

a fost introdus conceptul de MRU ca mijloc de a deveni un model de eficacitate și succes organizațional. Cu toate acestea, există considerații diverse și contradictorii în ceea ce privește MRU ca concept și stilul său. Cu alte cuvinte, nu toți cercetătorii intelectuali în MRU urmează aceleași linii de gândire. Ultimele decenii au văzut o renaștere a interesului pentru contribuția potențială a MRU la studiile critice de management și organizaționale. Această viziune se întoarce la o bază și o tendință mai largă în teoria culturală în care Ray (1986) face distincția între diferitele tipuri de control managerial din istorie. Ea se referă la sociologia regulativă și integrativă a lui Emile Durkheim și notează că organizația este „locul potrivit pentru ordinea morală" (p. 287). Apoi, ea susține că încercarea de gestionare a culturii unei organizații este pur și simplu o completare la formele „birocratice" și „normative" de control pe care organizațiile au încercat să le implementeze (Etzioni, 1978, p. 271). Cu toate acestea, tendința, explică Ray (1986), este de a subjuga individul colectivului, deoarece subiecții umani sunt priviți ca „emoționali, iubitor de simboluri și care au nevoie să aparțină unei entități superioare" (p. 295). Pe termen lung, susține ea, această nouă formă de control ideologic ar putea fi mai ieftină, ar putea evita resentimentele și ar putea construi angajamentul angajaților față de organizație și obiectivele acesteia.

Prin promovarea acestei forme de devotament, managementul subiecților umani nu a fost dintr-o dată doar o altă strategie managerială, ci forma supremă de control managerial și individualizat. Ceea ce este nou despre aceasta este, conform lui Willmott (1993, p. 523), „ *sistematizarea* și *legitimarea* unui mod de control care urmărește în mod intenționat să modeleze și să regleze conștiința practică și, -probabil, eforturile inconștiente ale angajaților". Aici sarcina managerilor nu se mai limitează la formele birocratice și normative de control, ci determină și produce modul în care angajații ar trebui să gândească și să simtă ceea ce fac în practica lor de zi cu zi la locul de muncă. Sau, după cum susține Willmott (1993, p. 520), angajaților li se cere în același timp „să recunoască și *să își asume responsabilitatea pentru* relația dintre securitatea angajării lor și contribuția lor la competitivitatea bunurilor și serviciilor pe care le produc". În acest fel, persoana productivă este invitată sistematic și indusă în mod legitim să devină „legată de propria sa [sic] identitate printr-o conștiință sau autocunoaștere" (Foucault, 1982, p. 781).

Aici este plecarea de bază a conceptelor precum MRU de la teoriile de management umaniste către „teza lucrătorului disciplinat",

chiar dacă ambii împărtășesc înțelegerea că „autodeterminarea ” este baza atât a „puterii de muncă”, cât și a naturii caracteristice „acțiunii umane” (Willmott, 1993, p. 525). Realizarea acestei înțelegeri reciproce arată clar că - performanța unei organizații poate fi optimizată nu numai prin exploatarea acesteia, ci și prin respectarea acesteia. Spre deosebire de discursul Relațiilor Umane care susține că nevoile individului și ale organizației sunt pe deplin integrate și, într-adevăr, împărtășesc aceeași identitate (ex. Maslow, 1954; McGregor, 1960), managementul resurselor umane încurajează dezvoltarea unui mecanism de control care valorifică forțele independenței personale și autodeterminarii în scopul realizării și realizării valorilor dorite. Trecând în revistă acest tip de analiză, Sayer (2007, p. 25) reamintește cititorului că acești cercetători „subliniază „subiectarea” și puterea disciplinară și, prin urmare, modurile în care organizațiile, prin mijloace atât discursive, cât și materiale, „construiesc” și disciplinează lucrătorii și inculcă comportamente adecvate”.

Puterea poststructurală în cadrul corporațiilor este cel mai bine ilustrată de Willmott (1993), care demonstrează că există ceva alarmant în legătură cu mecanismele eficiente pe care nimeni nu le deține. Inițial, el urmează punctul de vedere al cercetătorilor în etnometodologie și acțiuni sociale pentru a face o critică puternică a politicilor și practicilor MRU „soft” deoarece acestea creează „monoculturi în care condițiile de dezvoltare a acțiunii raționale valoric, în care indivizii se luptă să evalueze semnificația și valoarea unei game de puncte de vedere concurente ale valorii, sunt erodate în mod sistematic” (p.518). Aici, Willmott (1993) caută să înlocuiască retorica controlului și constrângerii cu cea a „supravegherii ”, „conducerii” și „seducției” (Calâs și Smircich, 1991). În această căutare seducătoare a eficacității și succesului organizațional, organizațiile moderne construiesc ceea ce Casey (1995, p. 5) etichetează „angajați designeri” prin producerea de strategii de sine și practici discursive. Teme similare fără conflicte apar în analizele post-structurale care prezintă „o nouă formă de „moralitate manufacturată” care alcătuiește umanitatea în moduri diferite” (Bolton & Houli han, 2007, p. 6). Adică, tema familiară a intervenției manageriale în sufletul oamenilor și a construcției sinelui auto-disciplinat, productiv, reiese și din critica tehnologiilor informaționale contemporane și a elementelor oarecum diferite ale tehnicii totalitare, în special just-in-time, cultura corporativă, munca în echipă, managementul calității totale și alte practici de management (Ezzy, 1997; Knights, Wilson, Sewell, Sewell, Sewell, 1997; 1992; Sosteric, 1996).

Cu toate acestea, există acum unele dezacorduri sincere cu privire la fezabilitatea probabilă a acestor argumente în care „o imagine a actorilor sociali anorexici emoțional” (Bolton & Houlihan, 2007, p. 7) este produsă pentru a duce direct la o adevărată „asfixiere a societății” (Archer, 2000, p. 18) care reduce răspunsul la diferitele persoane angajate. Scriitori precum Thompson și Findlay (1999) au susținut, de asemenea, că multe dintre acele studii menționate anterior pur și simplu deduc efectele locale asupra subiectivității angajaților din procesele de restructurare, fără să-și prezinte măcar „inputurile sau răspunsurile subiective la transformarea - muncii” (p. 169). Acest răspuns la analizele post-structurale poate fi elucidat în continuare prin referire la cadrul lui Thompson și Ackroyd (1995) al comportamentului greșit organizațional. Ei notează că „nu pot fi găsite în mod normal nicio relatare reală a rezistenței în astfel de studii” (p. 624), deoarece cercetarea poststructurală neglijează de obicei agenția activă și rezistența și înlocuiește o preocupare cu subiectul angajat cu o preocupare cu nevoile identitare în măsura în care „procesul de muncă este doar o parte a decorului” (p. 627). În plus, Thompson și Findlay (1999, p. 173) susțin că, chiar și acolo unde datele calitative sunt colectate în studiile organizaționale [7], ele sunt adesea pur și simplu legate de „preocupările

respondentului cu privire la identitate", cum ar fi nevoile individuale care sunt văzute ca diferite și incoerente cu domeniile tradiționale de management și muncă. Pentru o relatare ilustrativă a se vedea Brown și Crawford (2003), unde membrii echipei de sănătate mintală indică o lipsă de direcție managerială din partea colegilor seniori, chiar dacă unii dintre ei participă înșiși la procesul managerial. În consecință, natura și semnificația acestui angajament colectiv rămân adesea neexaminate în literatura de cercetare poststructurală, ceea ce înseamnă că subiecții angajați pur și simplu dispar din vedere.

MANAGEMENTUL OAMENILOR: PERSPECTIVA PROCESULUI DE MUNCĂ

Revizuirea de mai sus a literaturii post-structurale ilustrează modul în care utilizarea actuală pe scară largă a constructului MRU poate fi problematică deoarece *„munca* ca subiect a dispărut" (Thompson & Findlay 1999, p. 174). Eforturile de a reintroduce subiectul uman în analiza organizațiilor au fost făcute după prima etapă a teoriei procesului de muncă (Bravermanm, 1974). Potrivit Smith și Thompson (1998) subiectul a fost re-/inserat în trei moduri principale (p. 560): În primul rând, ca sursă de opoziție față de capital, care a creat binecunoscutul „control-resistance para digm" (Edwards, 1979; Friedman, 1977; Littler, 1982). În al doilea rând, subiectul a fost re-/inserat ca o resursă de creativitate și productivitate, fără de care managementul modern nu ar putea transforma cu succes „forța de muncă în muncă profitabilă" (Cressey & MacInnes 1980). În al treilea rând, munca ca subiect a fost introdusă ca sursă de consimțământ și integrare, ceea ce a creat o abordare care pune accent pe autonomia relativă a procesului de muncă în contextul presiunilor structurale specifice de acumulare și reproducere a capitalului (Burawoy, 1979; Thompson, 1990 [8]).

Deși multe dintre dezbaterile ulterioare poststructurale și teoretice privind MRU critică categoriile lor marxiste și epistemologia realistă (O'Doherty & Willmott, 2001a; Storey, 1985), unii cercetători au fost atrași de acest tip de cadru de analiză care se concentrează pe încercările manageriale de a proiecta subiecții umani și de a demonstra modul în care aceste performanțe își aduc contribuția la înțelegerea performanței și a conceptului lor puternic. tendințele muncii și angajării și noilor forme de politică a muncii care sunt generate din acestea" (Thompson & Newsome, 2004, p. 156). Adoptând o perspectivă structuralistă care depășește dualismul închiderii paradigmatice, ei investighează în detaliu care conflicte între diferitele grupuri de interese sunt acționate la nivel local, luând în considerare diferitele niveluri de influență oferite de contextul istoric, organizațional, de tendințele naționale și internaționale și de forțele capitalismului global. Cu alte cuvinte, analizele procesului de muncă nu servesc doar la evidențierea modului în care realitatea organizațională este construită prin contextul mai larg al și consimțământul asupra procesului de muncă, ci și pentru a arăta cum controlul managerial asupra relațiilor la locul de muncă este un *teren contestat* (Edwards, 1979). Merită subliniat din nou, că analiștii contemporani ai procesului de muncă au părăsit perspectiva poststructurală și caută să analizeze subiecții umani la locul de muncă ca „agenți cunoscători" care se bazează pe „resurse simbolice" în relațiile lor de „contestare și cooperare" (Thompson & Findlay, 1999, p. 176). Totuși, conform lui Thompson (2009, p. 105), analiștii procesului de muncă critică și resping în mod explicit „concepțiile inspirate de teoria procesului de muncă „negativ", deoarece astfel de studii răspund la o conceptualizare opozițională (și „dualistă") a rezistenței ca rezultat al relațiilor structurale de antagonism dintre capital și muncă".

Sunt disponibile în mod deosebit analizele detaliate ale lucrătorilor care lucrează cu gulere

albastre, gulere albe și manageriale, printre care se presupune că tendința de MRU ca strategie de management este cea mai pronunțată (Delbridge, 1998; Graham 1995; Rhinehart, Huxley & Robertson, 1997; Sandberg 1995). Aceste analize bogate, calitative și rareori cantitative din sectoare, corporații și state naționale au arătat cum, în special atunci când sunt combinate cu scheme participative și de îmbunătățire a competențelor, MRU în cadrul unei organizații poate descuraja angajații sau încuraja rezistența acestora, prin consolidarea controlului managerial și intensificarea eforturilor în numele îmbunătățirii performanței organizaționale și al managementului mai eficient al resurselor umane. De exemplu, cercetarea lui Graham (1995) despre viața de zi cu zi *On the Line la Subaru-Isuzu* a dezvăluit dimensiunile atotcuprinzătoare ale controlului managerial sub noul regim de slabă, demonstrând o „cușcă de fier invizibilă" omniprezentă a controlului asupra angajaților (p. 98). Studiile de mai sus demonstrează, de asemenea, că oamenii angajați sunt rezistenți la multe forme de încercare de schimbare, dar că pot fi, de asemenea, uimitor de dinamici și activi. De exemplu, aproape toate studiile indică faptul că managerii nu trebuie de fapt să obțină angajament și înțelegere comună între angajații lor pentru a-și implementa cu succes inițiativele de schimbare. În lumina cercetărilor, acest lucru pare pesimist, deoarece noile armuri de control managerial și măsuri de remunerare sunt suficiente pentru a schimba comportamentul angajaților. Un astfel de pesimism se bazează pe implementarea a două modele de MRU - dimensiunile normative și strategice ale MRU - care au fost subliniate mai devreme. Prin urmare, este important să acordăm atenție ilustrării disparității dintre retorica MRU și practicile de zi cu zi și să adăugăm o înțelegere a modului în care oamenii experimentează și răspund la această disparitate în cadrul „modelului instituțional distinct al muncii într-o anumită țară" (Thompson & Newsome, 2004, p. 152).

Există un alt motiv pentru care accentul pe internalizarea valorilor poate împiedica înțelegerea relațiilor dintre inițiativele contemporane de MRU și subiectivitate. După cum indică cercetările lui Burawoy (1979), Cressey și MacInnes (1980) și Ramsay, Scholarios și Harley (2000) , participarea oamenilor la practicile de muncă poate genera creativitate și consimțământ activ față de structurile și strategiile existente, mai degrabă decât angajamentul și înțelegerea lor comună. Adică, ei construiesc conturi alternative care presupun că, în timp ce MRU implică o discreție sporită a angajaților, acest lucru poate fi înțeles și în ceea ce privește cedarea controlului de către management, în măsura în care este necesar să se obțină consimțământul angajaților și să se folosească capacitățile lor creative, precum și - abilități de cunoștințe (Harley, 2005). Prin urmare, este destul de plauzibil să se susțină că politicile și practicile inovatoare de HR pot funcționa dacă există „o combinație de consimțământ localizat la procesul de schimbare specific și mecanisme de sprijin în sfera sistemelor de recompense, luarea deciziilor și relațiile industriale care stimulează și recompensează comportamentul „adecvat"" (Thompson & Findlay, 1999, p. 179). necesitatea de a recunoaște că condițiile externe fac din ce în ce mai dificil ca investiția respectivă să fie fie o prioritate corporativă, fie durabilă, sau ambele." Adică, problema nu este doar „interesele divergente, ci și capacitatea diminuată a managementului de a produce câștiguri reciproce durabile din acestea" (ibid, p. 95). Asemenea teme sunt prezente în analizele contemporane ale procesului de muncă, deoarece evidențiază faptul că cooperarea și generarea consimțământului pot fi integrate sistematic în procesul de muncă într-un context în schimbare, iar rezultatele cuprinzătoare sunt un continuum de răspunsuri posibile și suprapuse ale angajaților, de la „rezistență, la adaptarea la obiective comune temporare, la conformitatea cu puterea mai mare

a capitalului și consimțământul la practica de producție" (Thompson, p. 99). Contează prevalența acomodarii, conformității comportamentale și consimțământului fără angajament și înțelegere comună? Poate că acest lucru subestimează caracterul distinctiv al procesului de muncă în sectorul sănătății, unde tradițiile de autonomie profesională și etica de serviciu sunt împărtășite de grupurile ocupaționale angajate acolo.

SECTORUL DE SĂNĂTATE: CONTROL DE MANAGEMENT ȘI AUTONOMIE PROFESIONALĂ

Sectorul asistenței medicale este un caz critic pentru analiza procesului de muncă datorită rolului său de legitimare necesar istoric în cadrul tuturor societăților capitaliste (Habermas 1976a, 1976b; Offe, 1976a, 1976b). Potrivit Cousins (1987), organizațiile de asistență medicală funcționează și sunt încorporate într-un mediu cu propriul mod de „raționalitate" și complexitate (p. 50). Această tendință se reflectă în coordonarea imperfectă a sistemelor de asistență medicală și din cauza capacității lor deficitare de percepție și planificare, creșterea continuă și costul lor - deși în ritmuri diferite (OECD Health Data, 2009). Deși statul ca legiuitor sau piața ca facilitator [9] este principala forță care acționează pentru restructurarea sectorului sănătății, nu poate fi întotdeauna „agentul direct" (Thompson & McHugh 1995, p. 88). Organizațiile din domeniul sănătății din societățile capitaliste și formele de administrare și organizare din cele socialiste și post-comuniste, cum ar fi cele din China, Coreea de Nord, Vietnam, Nicaragua, Cuba și fosta URSS prezintă, de asemenea, dovezi de autoritate executivă, control ierarhic și fragmentare a muncii. Pentru Salaman (1979, p. 22) birocrația nu este doar o caracteristică a capitalismului, ci este „o caracteristică cheie a lumii moderne dominate de raționalitate". Acest lucru arată că dinamica birocratizării este parțial independentă de forma capitalistă și de alte forme de organizare a muncii împărțite în clase și că cadrul analitic are nevoie de concepții care să permită potențialilor cercetători să se concentreze asupra acelei probleme specifice. Aici intră în scenă Max Weber (1984), pentru că el a definit o serie de trăsături care sunt o parte necesară explicării acestor procese complexe. De exemplu, el a anticipat că sistemele socialiste de stat vor fi mai birocratice decât cele capitaliste din cauza absenței unor structuri de putere compensatoare între statul socialist și piețele competitive. Într-o astfel de economie, „puterea managementului birocratizat" ar continua și ar avansa, la fel ca autocrația sau „dictatura oficialului" (Sayer, 1991, pp. 145-146).

Atât organizațiile din sectorul public, cât și cele din sectorul privat funcționează pe baza unei ierarhii de birouri într-o piramidă de autorități și, în cele mai multe cazuri, procedurile formale de control și coordonare sunt importante pentru a defini responsabilitățile, drepturile și îndatoririle oamenilor, precum și pentru a guverna desfășurarea activității lor. După cum au identificat Littler și Salaman (1982), o filiație weberiană este esențială pentru înțelegerea relației de muncă și a sistemului de carieră al grupurilor puternice din punct de vedere economic, în special. În general, regulile calculabile și procedurile organizaționale stabilite sunt predominante în analiza „acelor condiții structurale care înconjoară numirea, promovarea și eliberarea din funcție a persoanelor" (Littler, 1982, p. 37). O astfel de analiză este importantă pentru explicarea proceselor de muncă într-un anumit context, cum ar fi asistența medicală, deoarece aceste diferite aspecte ale organizațiilor se bazează pe reguli consensuale și subliniază „continuitatea relațiilor sociale" în și dincolo de organizațiile din sectorul privat în societatea modernă sau capitalistă (Thompson & McHugh 1995, p. 378). Prin urmare, introducerea unui management general și a unei infrastructuri

administrative mai puternice poate fi ea însăși o „forță disciplinară" (Thompson & McHugh, 1995, p. 88). Acest lucru a fost recunoscut de gânditori manageriali influenți care au demonstrat modul în care managerii de resurse umane caută să proiecteze consimțământul oamenilor în anumite medii pentru a funcționa cu mai mult succes; fie prin mijloace formal-raţionale sau prin retorici ideologice. Prin urmare, Thompson și Newsome (2004, p. 154) ar putea argumenta că analiza procesului de muncă nu face doar o critică a limitelor MRU, ci încearcă să conecteze practicile la locul de muncă la o imagine de ansamblu în schimbare, deoarece „domeniile relațiilor la locul de muncă, politica de angajare și guvernanța funcționează din ce în ce mai mult conform unei dinamici contradictorii".

Cu toate acestea, în ciuda legitimității și -intereselor care decurg din sistemele birocratice și normative, grupurile de furnizori profesioniști au dezvoltat un rol distinctiv deosebit și un statut social înalt în sectorul sănătății. Fără parametri clari care să le evalueze activitățile complexe, medicii, asistența medicală și alți profesioniști în curs de dezvoltare, într-o măsură din ce în ce mai mică, au fost responsabili pentru determinarea și controlul priorităților asistenței medicale. Într-o oarecare măsură, după cum notează Dent (1993) în cadrul British National Health Service, relația dintre stat și profesioniștii din domeniul sănătății ar părea să fie paralelă cu conceptul lui Friedman (1977, p. 6) de „autonomie responsabilă". La suprafață, există o serie de asemănări corespunzătoare între autonomia responsabilă a angajaților și a profesioniștilor din domeniul sănătății. Cu toate acestea, rolul central al primului este diferit prin faptul că amploarea și natura sa sunt determinate de strategiile manageriale în contextul condițiilor predominante de pe piața muncii și al rezistenței angajaților. În schimb, autonomia acestora din urmă, adică autonomia profesioniștilor din domeniul sănătății, derivă din strategiile lor ocupaționale și din competența tehnică care precede istoric apariția piețelor capitaliste a muncii și a diferitelor forme de control organizațional. Mai mult, autonomia profesională caracterizează rezultatul negocierilor dintre grupurile ocupaționale organizate și stat și nu direct rezultatul conflictului de clasă la locul de muncă.

Cu toate acestea, profesionalismul nu este neafectat de principiile statului și anumite grupuri profesionale au fost promovate de către stat pentru a răspunde fără echivoc cerințelor statului în cadrul societății capitaliste. De exemplu, Dent (1993, p. 247) susține că conceptul de autonomie responsabilă , deși inexact în ceea ce privește descrierea relațiilor reale, a fost mult timp „strategia preferată a statului britanic față de profesia medicală". A fost capacitatea profesiei medicale de a-și proteja interesele profesionale, menținând privilegiile socio-economice și un monopol al cunoștințelor fundamentate teoretic. Astfel, profesia medicală a putut să-și exercite puterea în producerea anumitor corpuri de cunoștințe și în definirea unor tipuri satisfăcătoare de procese de diagnostic și terapie. Această putere enormă atât asupra politicii de stat, cât și asupra afacerilor personale ale indivizilor este cea care stă la baza ceea ce Freidson (1994) a conceptualizat ca „ dominanță profesională" (p. 31). El distinge între profesiile bine stabilite (cum ar fi dreptul, medicina și arhitectura) și profesiile tehnice - cele cu mai multă educație și abilități complexe decât majoritatea lucrătorilor (de exemplu, predare, asistență socială și asistență medicală). Cu toate acestea, influențată distincție a profesiilor a lui Freidson pierde semnificația că autonomia și dominația diviziunii muncii în domeniul sănătății nu sunt în niciun caz singurele modalități de a ordona expertiza. De exemplu, Johnson (1972) a susținut că relatările care se concentrează pe calitățile profesiilor nu au fost niciodată în măsură să fie de acord cu o listă de „trăsături" sau „atribute" care sunt tipice pentru toate profesiile în toate circumstanțele (Etzioni, 1969). În mod similar, propunerea conform căreia profesiile servesc nevoilor sociale centrale este,

de asemenea, problematică, deoarece presupusul serviciu intrinsec altruist al profesioniştilor a stat adesea la baza afirmaţiilor exagerate cu privire la rolul lor etic şi progresiv. După cum demonstrează Johnson (1972) în critica sa faţă de o astfel de abordare funcţionalistă, aceasta se încadrează în „eroarea de a accepta propria definiţie a profesioniştilor despre ei înşişi” (p. 25) şi el a descris această deficienţă ca pe o „cheacă de forţă” conceptuală (p. 89).

În loc să privească profesionalismul ca o - caracteristică inerentă a câtorva ocupaţii selectate, conform lui Becker (1970), Bucher şi Strauss (1960) şi Hughes (1958), este cel mai bine privit ca o formă de strategie şi dezvoltare ocupaţională, prin care grupurile puternice din punct de vedere ideologic încearcă să obţină recunoaşterea ca profesii pentru a culege recompensele profesiilor clasice mai vechi. Sfera analitică se mută aici la procesul indispensabil al grupurilor ocupaţionale care încearcă în mod colectiv să-şi controleze şi să-şi îmbunătăţească scopul şi statutul. În consecinţă, profesionalizarea medicinii, a asistenţei medicale şi a altor profesionişti în curs de dezvoltare este considerată în primul rând o strategie de auto-căutare şi dezvoltare de către aceste grupuri de oameni. Scopul acesteia este autoguvernarea, controlul calităţii şi, cu sprijinul statului, monopolul legal asupra recrutării, formării şi certificării. Cu toate acestea, această perspectivă neglijează faptul că grupurile ocupaţionale ale îngrijirii sănătăţii sunt grupuri puternice în societate, iar puterea şi practicile lor se bazează pe roluri şi funcţii particulare - desfăşurate cu autonomie şi control profesional. Cererile lor de autonomie, conform lui Armstrong (1986, p. 25), „pot exprima nu atât o dorinţă de independenţă, cât o ambiţie de a fi numărat printre controlori mai degrabă decât printre cei controlaţi”. Drept urmare, weberienii radicali şi marxiştii ortodocşi nu au urmat o direcţie fenomenologică sau hermeneutică (Hanlon, 2007; Johnson, 1972; Muzio, Ackroyd & Chanlat, 2008), ci şi-au dezvoltat argumentele şi au ajuns la concluzia că profesioniştii „nu servesc atât de mult binele comun, cât slujesc societatea altruistă în spiritul comun, nu atât de puternic în societatea altruistă. urmărirea propriilor interese şi mai abstracte „capitaliste”” (Crompton, 1990, p. 154).

Cu toate acestea, în ciuda atacurilor din aceste mişcări teoretice, dependenţa clientelei pacienţilor de expertiza profesională şi imposibilitatea de a dobândi astfel de specialităţi. Aceste cunoştinţe explică de ce, în ceea ce priveşte aceste grupuri medicale, *„noblesse oblige,* nu *caveat emptor,* este regula, deşi departe de a fi un fapt comportamental” (Merton, 1982, p. 117). Cu alte cuvinte, având în vedere natura expertizei profesionale şi vulnerabilitatea clientelei pacienţilor în ceea ce priveşte serviciile de expertiză, interacţiunile dintre profesionişti şi persoanele aflate în întreţinerea acestora nu ar putea funcţiona în absenţa unui fel de etică a serviciului. Într-adevăr, potrivit lui Crompton (1990, p. 155), un grad de reglementare „morală” în rândul profesioniştilor nu este incompatibil cu „practica strategiilor de excludere şi închidere pentru a obţine un avantaj ocupaţional, sau un accent pe urmărirea intereselor capitaliste faţă de cele ale altor clienţi”. Pe lângă principiile autonomiei profesionale şi strategiei ocupaţionale , diviziunea muncii în domeniul sănătăţii are şi capacitatea de a genera norme referitoare la utilizarea şi dispoziţiile sale, care sunt conceptualizate cu acurateţe în definiţia lui Merton (1982) a *altruismului instituţionalizat.* Munca profesioniştilor din domeniul sănătăţii se distinge, aşadar, de cea a majorităţii celorlalţi lucrători din societatea capitalistă contemporană; adică sunt într-o oarecare măsură controlaţi prin angajamentul lor faţă de obiective profesionale care subliniază importanţa şi valoarea unei anumite activităţi, condiţii sau practici şi într-o măsură considerabilă îşi reglează propriul comportament în muncă. Cu toate acestea, este important de remarcat faptul că acest angajament nu este asociat doar cu un cod etic de serviciu pentru protejarea clientelei pacienţilor, ci şi cu

închiderea monopolistă şi poziţiile societale privilegiate. Astfel de condiții, așa cum susține Larson (1980, p. 141), duc la crearea și controlul „o piață protejată sau instituțională" pentru servicii profesionale şi „un proiect de ascensiune colectivă profesională și socială".

Cu toate acestea, forma de autonomie realizată de profesioniști cu înaltă calificare, bazate pe cunoștințe, nu distrage atenția de la competențele și funcțiile stabilite ale managementului sectorului sănătății. Așa cum Muzio, Ackroyd și Chanlat (2008) au menținut reglementarea „ profesiilor organizaționale" și, prin urmare, munca de specialitate, este comună tuturor societăților și facilitează încorporarea profesiilor în poziții de putere în structurile organizațiilor. Datorită acestei încorporare, profesioniștii din domeniul sănătății în contextul actual nu sunt legați doar istoric, ci și instituțional, ceea ce reprezintă o deplasare de la sociologia profesiilor în direcția angajării acestor grupuri de către guverne sau furnizorii de servicii medicale privați. Această relație de muncă este cea care unește profesioniștii dintr-o organizație de asistență medicală și le permite să aibă o colaborare semnificativă, cum ar fi practici centrate pe pacient cu alți profesioniști și cariere conduse de vechime în controlul și manipularea acestei organizații.

Această perspectivă asupra grupurilor și organizațiilor profesionale din sectorul sănătății a atras sprijin și atenție considerabile; adică a fost recunoscut de analiștii procesului de muncă și de cercetătorii critici (Beil-Hildebrand, 2004; 2006; Bolton, 2002; 2004; Cooke, 2006; Hanlon, 2007; Kirkpatrick, Ackroyd & Walker, 2005; Muzio008, care au demonstrat profesionalism . sunt supuși în mod ineficient priorităților și autorității manageriale, deoarece păstrează, precum și împărtășesc grade considerabile de autonomie și control în munca lor de zi cu zi pentru a-și servi clientela pacientului și interesele profesionale. La nivelul procesului de muncă, ei au urmat definiția lui Larson (1980) și Derber (1983a; 1983b) a proletarizării și au găsit unele dovezi că procesul de muncă al profesioniștilor din domeniul sănătății este „analog, dar nu identic cu" procesul de muncă experimentat de alți lucrători (Dent, 1993, p. 252). Nu este rutina tayloristică, fragmentare și mecanizare [10] a procesului de muncă în domeniul sănătății, așa cum au încercat unii comentatori să ne facă să credem (Adams, Lugsden, Chase, Arber & Bond, 2000; Walby și Greenwell, 1994), dar „transformarea strategiilor de profesionalizare în credențialism generalizat" și licență legală care duce la o pierdere generală a statutului de auto-angajare care poate deveni interpretată ca subprojectare. (Larson, 1980, p. 144-145). Aici, Cousins (1987) este în întregime corect să sugereze că grupurile profesionale din organizațiile de asistență medicală sunt expuse la diferite condiții structurale și experimentează subordonarea în „incapacitatea lor de a defini scopurile și scopurile sociale cărora le este pusă munca" (p. 97). În acest context, Derber (1983a, p. 332) sugerează proletarizarea [11] poate fi baza pentru o „cooptare [i]deologică" extrem de sofisticată, prin care preocupările morale ale profesioniștilor din domeniul sănătății pentru clientul pacientului pot fi adaptate într-o formă de practică centrată pe pacient, care servește atât obiectivelor ocupaționale, cât și birocratice. În schimbul cooptarii lor continue cu obiectivele corporative, ei își păstrează autonomia profesională și auto-direcționarea care pot contribui la „interesele manageriale mai mult decât amenință aceste interese" (Cousins, 1987, p. 98). În consecință, profesioniștii din domeniul sănătății beneficiază de o relație de angajare benignă cu organizațiile lor angajatoare și, din acest motiv, relația de muncă care susține și garantează furnizarea de servicii medicale ia forme caracteristice. Prin urmare, s-a stabilit bine prin această lucrare academică că profesioniștii din domeniul sănătății mențin și domină procesul de muncă atâta timp cât își îndeplinesc de bunăvoie sarcinile intenționate în moduri

conforme cu prioritățile și practicile de management. Dar recunoașterea faptului că managementul asistenței medicale nu poate controla și domina în mod direct performanța profesioniștilor duce la întrebarea cum aceștia obțin de fapt controlul, direcția și legitimitatea comportamentului relativ neconstrâns al profesioniștilor din domeniul sănătății.

PROFESIONISTI ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Deoarece profesioniștii din domeniul sănătății oferă publicului servicii complexe și discreționare și folosesc cunoștințele și puterea specializate pentru câștiguri socio-economice și controlul monopolului, aceștia pot pune dileme reale pentru stabilitatea și dezvoltarea ulterioară a sectoarelor și organizațiilor din domeniul sănătății . Potrivit lui Bertilsson (1990), în ceea ce privește statutul ocupațional și puterea pe care profesiile tradiționale le aveau înainte, societățile moderne au redus decalajul: „Profesiile sunt astăzi trase la răspundere fie prin intermediul controlului statului, fie prin intermediul organizațiilor de clienți sau clienți, în special de organizații puternice de asigurări în urmărirea malpraxisului" (pp. 129-130). Acest lucru are implicații importante, iar rezultatul luat în ansamblu oferă perspective convingătoare asupra varietății de strategii de management, cum ar fi tipul de control birocratic centralizat exemplificat de Weber (1946). Atunci când există presiune pentru a limita costurile și a utiliza mai eficient resursele umane, așa cum au descris-o Ackroyd și Bolton (1999, p. 374), managementul asistenței medicale are puterea de a controla „furnizarea celorlalte lucruri necesare furnizării de asistență medicală, inclusiv în mod crucial, numărul de pacienți", întrebările generale de politică, tipul de cazuri și clienți, oferta de profesioniști din domeniul sănătății, etc. mecanisme de control în cadrul cărora profesioniștii din domeniul sănătății își exercită autonomie în activitatea lor. De exemplu, obiectivele strategice cheie ale managerilor din domeniul sănătății sunt asigurate prin creșterea numărului de pacienți cu care profesioniștii din domeniul sănătății sunt provocați. Ceea ce este important de remarcat aici este că managementul poate reduce „timpul" disponibil pentru tratarea clientelei pacienților și, prin aceasta, stabilește „condițiile cheie" în care grupurile profesionale trebuie să lucreze (ibid, p. 374). În acest fel, profesioniștii din domeniul sănătății sunt induși să muncească mai mult decât dacă își neglijează de bunăvoie „propriile idei și standarde despre ceea ce este adecvat pentru o îngrijire spitalicească adecvată" (ibid, p. 374). Adică, profesioniștii din domeniul sănătății nu sunt protejați de „tirania ceasului", iar managementul poate crește foarte mult utilitatea și eficacitatea profesioniștilor din domeniul sănătății prin creșterea debitului de pacienți (Larson, 1977, p. 235).

Totuși, așa cum subliniază Ackroyd și Bolton (1999, p. 383), acest autocontrol necesită niveluri mai ridicate de abilități personale, flexibilitate și angajament din partea profesioniștilor din domeniul sănătății, în măsura în care aceștia „rămân dacă se dorește să aibă succes". Din punctul de vedere al membrului organizațional profesional sau managerial, această contradicție este o sursă potențială de conflict deoarece depinde de un anumit context social, politic și istoric pentru sensul său, iar managementul asistenței medicale poate fi înclinat să aleagă strategii alternative de control în cadrul cărora angajamentul și înțelegerea comună pot fi reținute și reconciliate cu noile obiective corporative.

Esențial pentru proiectarea unor servicii de asistență medicală mai eficiente, flexibile și inovatoare este utilizarea diferitelor forme de management centrat pe pacient, descentralizat, bazat pe resurse umane. Aici, controalele birocratice sunt relaxate sau eliminate în favoarea programelor alternative de resurse umane care, de exemplu, urmăresc să sporească angajamentul și să utilizeze diverse scheme participative și de

îmbunătățire a competențelor pentru a îmbunătăți performanța în domeniul sănătății. Noile forme de control, inclusiv practicile ușoare de HR, sunt binevenite atâta timp cât se anticipează că acestea vor permite managementului asistenței medicale să se asigure că vor monitoriza și vor modela ceea ce fac efectiv profesioniștii din domeniul sănătății. Acest lucru presupune ca managementul să convingă profesioniștii din domeniul sănătății , prin scheme practice sau ideologice, să furnizeze o activitate medicală de care să beneficieze și să beneficieze clientela pacienților, precum și organizația medicală. Cu alte cuvinte, managementul sănătății trebuie să se bazeze pe profesioniștii săi ca resursă ideologică și practică pentru a identifica și rezolva probleme serioase și pentru a oferi o performanță omogenă în fiecare ocazie. În timp ce serviciile centrate pe pacient - pentru clientelă se pot îmbunătăți, implicațiile pentru manageri și profesioniști pot fi foarte diferite, deoarece primul dorește mai mult decât simpla conformare de la cei din urmă.

Spre deosebire de multe alte perspective, tocmai la această frontieră schimbătoare a controlului dinamica antreprenorială a resurselor umane a managementului sănătății se ciocnește cu „interconexiunea legăturilor sociale [și profesionale] și, prin urmare, abilitățile oamenilor de a manevra, manipula sau pur și simplu suporta diverse situații de viață" care sunt caracteristici inevitabile ale organizațiilor de asistență medicală (Bolton, p. 27070). Aceste caracteristici includ implicațiile schimbării practicilor pentru susținerea tradițiilor de autonomie și control profesional și pentru adoptarea unor principii mai noi bazate pe o discreție sporită a angajaților și „autonomie responsabilă" (Friedman, 1977, p. 6). Acest lucru nu înseamnă că astfel de caracteristici stau întotdeauna în opoziție cu obiectivele corporative, deoarece ele pot avea adesea consecința neprevăzută și neintenționată de a lucra în favoarea organizației medicale. De exemplu, profesioniștii pot crea un sentiment mult mai puternic de orientare către echipă și către pacient înainte de dezvoltarea managementului și pot îmbunătăți calitatea performanței lor. Considerat în acest fel, managementul activ este doar o formă mai complexă de negociere și intervenție decât conflictul constant și intim între managementul sănătății și profesioniști. Cu toate acestea, spațiile de rezistență și comportament neadecvat apar în organizațiile din domeniul sănătății, la fel ca în alte domenii ale vieții organizaționale, și pot determina managerii din domeniul sănătății să implementeze forme suplimentare de control . De exemplu, profesioniștii din domeniul sănătății pot empatiza cu adevărat cu clientela pacienților, dar pot manifesta „comportament organizațional greșit" și „autonomie iresponsabilă" față de acțiunile de management (Ackroyd & Thompson, 1999, p. 164). Cu toate acestea, a existat o schimbare în - strategiile manageriale către controale normative, iar câștigurile limitate în discreția angajaților sunt depășite de „intensificarea muncii și stresul care rezultă în principal din niveluri crescute de responsabilitate" [12.] (Harley, 2005, p. 42). Existența și relevanța acestei interacțiuni și conflict pentru înțelegerea organizațiilor din domeniul sănătății este ignorată atunci când managementul resurselor umane este utilizat într-un mod ad-hoc și legat de noțiunile de eficacitate și succes organizațional. Într-adevăr, reticența practicienilor de management al asistenței medicale și a scriitorilor de prescripții de a recunoaște contextul mai larg și social în care este implementată MRU - adică structura și agenția managementului și autonomiei și controlului profesional în care sunt încorporate mecanismele de eficacitate și succes organizațională - a fost ilustrată mai sus. Nu numai adepții perspectivei procesului de muncă au exprimat o astfel de opinie; se regăsește, într-o formă oarecum diferită, în abordarea „economiei morale" propusă de Sayer (2007) care rezumă programul de cercetare asociat care necesită informații hermeneutice, structurale și agențiale:

A gândi critic despre MRU înseamnă, sau ar trebui să fie, să abordezi relația dintre calitățile oamenilor - într-adevăr, ce înseamnă să fii uman - și calitățile organizațiilor. Pentru a face acest lucru, trebuie să evităm să reducem oamenii la simple produse ale discursurilor și ale organizațiilor în care lucrează - prin urmare, descriindu-i drept „dopi culturali", „tabloane goale" sau ființe care pot fi construite social în orice mod imaginabil. De asemenea, nu ne putem permite să ignorăm caracterul special al organizațiilor ca instituții ierarhice și instrumentale care urmăresc obiective foarte specifice. De asemenea, trebuie să ținem cont de încorporarea atât a angajaților, cât și a organizațiilor într-un domeniu mai larg al relațiilor sociale între egali și inegali. (Sayer, 2007, p. 21)

„Cea mai mare sarcină" a cadrelor universitare și a practicienilor din domeniul managementului sănătății este, prin urmare, să conducă sau să solicite relatări credibile despre modul în care managerii din domeniul sănătății și profesioniștii din domeniul sănătății dau sens și acționează asupra conceptului de MRU în cadrul organizațiilor din domeniul sănătății pentru a gestiona subiecți umani în diferite contexte organizaționale, sectoriale și naționale.

CONCLUZIE

Acest capitol a încercat să stabilească atât semnificația , cât și limitele încercărilor de a realiza o schimbare legată de MRU în ceea ce privește resursele umane și performanța organizațională. Literatura academică privind gestionarea resurselor umane este polarizată, deoarece există în mod clar două perspective conform cărora MRU este tratată în raport cu dezordinea socială și schimbarea organizațională. Ceea ce este prezentat și potențialului cititor în această recenzie sunt tratamente post-structurale ale managementului resurselor umane care fie o echivalează cu sistemele de discurs și practici, fie pur și simplu presupun că tehnicile moderne, în alianță cu puterea disciplinară, vor duce la o schimbare a subiecților umani. Oricum ar fi cazul, semnificația și semnificația sa în domeniul științelor sociale au fost resuscitate în detrimentul ca MRU să fie tratată ca un mecanism oportun de eficacitate managerială în cadrul procesului de muncă. În expresia convingătoare a lui Thompson son și Findlay (1999), munca empirică și teoretică ar trebui să fie centrată pe medii macro-contextuale și pe modul în care subiecții umani din cadrul organizațiilor „încearcă să reconstruiască natura reciprocă, dar contestată a contractului psihologic în condițiile sociale, economice și politice contemporane" (p. 183). Acest lucru este probabil mai complex în sectorul sănătății, unde tradițiile autonomiei profesionale și ale eticii serviciului sunt împărtășite de grupurile ocupaționale angajate. Deși natura muncii în sectorul sănătății este mai puțin previzibilă, acest capitol pledează pentru o abordare a construcției autonomiei și controlului profesional care este influențată de forțe externe și interne mai largi, precum și de experiența trăită. Aceasta justifică ontologic și analitic, o interacțiune constantă între structurile sociale și acțiunea umană - adică profesionistul din domeniul sănătății ca obiect și subiect, ca marfă și persoană vie - decât cel articulat în pretențiile manageriale și post-structurale MRU. Pe acest fundal ontologic și metodologic, este nevoie de recunoaștere a încercărilor din sectoarele de asistență medicală distincte, precum și ale managementului acestora, de a proiecta și impune noi inițiative (sau teorii) de resurse umane și de a retrasa granițele în jurul arenelor în care profesioniștii din domeniul sănătății și-au exercitat în mod tradițional autonomia profesională în organizațiile din domeniul sănătății. Cu toate acestea, este, de asemenea, nevoia de a recunoaște diferitele reacții la aceste încercări și de a înțelege mai în detaliu diferitele

performanțe și motivațiile asociate care compun viața de zi cu zi a unei organizații de asistență medicală. O astfel de viziune urmărește să pătrundă sub aspectul suprafeței organizațiilor de asistență medicală pentru a lua în considerare contextul lor mai larg, structura socială și procesele de bază care sunt considerate a constitui organizarea asistenței medicale. Se pare, așadar, că perspectiva extinsă a procesului de muncă este un cadru teoretic integrat care poate fi aplicat pe deplin la o analiză mai critică și longitudinală a MRU în cadrul organizațiilor de sănătate și a procesului de muncă al serviciilor de sănătate. Susținut de o sferă extinsă de analiză și o perspectivă meta-teoretică care contribuie la orientarea de lungă durată a studiului de caz, Hesketh și Fleetwood (2006) prezintă recomandări; adică ei întreabă la un nivel mai abstract cum ar putea funcționa acest lucru în cazul HRM:

Dacă înțelegem aceste tendințe [tendințele generate atunci când profesioniștii din domeniul sănătății și managerii se angajează cu practicile de resurse umane și cu structurile sociale] putem face predicții tendențiale. Am putea, de exemplu, să înțelegem tendințele generate de exercitarea forței de muncă umane de a activa puterile muncitorilor pentru acțiuni creative, imaginative, ingenioase, automotivate și autodirijate, precum și contratendențele generate de înstrăinarea, exploatarea și comercializarea forței de muncă umane. Prin urmare, am putea fi capabili să evaluăm eficacitatea tendințelor și contratendențelor și să facem o predicție tendențială cu privire la probabilitatea ca pachete specifice de practici de resurse umane să crească performanța organizațională. Acest proces implică ceea ce numim performanță reflexivă. (Hesketh & Fleetwood, 2006, p. 692)

REFERINȚE

Ackroyd, S. și Bolton, S. (1999). Nu este Tay - lorism: Mecanisme de intensificare a muncii în furnizarea de servicii ginecologice într-un spital NHS. *Muncă, angajare și societate, 13,* 369-387.

Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). Comportament neadecvat *organizațional* . Londra, Marea Britanie: Sage.

Adams, A., Lugsden, E., Chase, J., Arber, S. și Bond, S. (2000). Schimbări în amestecul de competențe și intensificarea muncii în asistență medicală. *Muncă, angajare și societate, 14,* 541-555.

Aiken, LH, Clarke, SP, Sloane, DM, Sochalski, J., & Silber, JH (2002). Personalul asistentelor medicale din spitale și mortalitatea pacienților, epuizarea asistentelor și nemulțumirea la locul de muncă. *Journal of the American Medical - Association, 288,* 1987-1993. doi:10.1001/ jama.288.16.1987

Aiken, LH, Havens, DS și Sloane, DM (2000). Programul de recunoaștere a serviciilor de asistență medicală magnet: o comparație a două grupuri de spitale magnet. *Jurnalul American de Nursing, 100(3),* 26-36. doi:10.2307/3522060

Archer, M. (2000). *A fi uman: problema agenției* . Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511488733

Armstrong, M. (1987). Managementul resurselor umane : Un caz de haine noi ale împăratului? *Managementul Personalului, 19* (8), 30-35.

Armstrong, P. (1986). Strategii de control de gestiune și competiție interprofesională: Cazurile contabilității și managementului personalului. În Knights, D., & Willmott, H. (Eds.), *Managing the labor process* (pp. 19-43). Aldershot, Marea Britanie: Gower.

Becker, HS (1970). Natura unei profesii. În Becker, H. (Ed.), *Lucrări sociologice* (pp. 87-103). Chicago, IL: Aldine.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1985). *Managementul*

resurselor umane : Un director general Sperspective . Glencoe, IL: Presă gratuită.

Beil-Hildebrand, MB (2004). *Insuflarea și distilarea excelenței instituționale: Retorică, realitate și disparitate.* Berna, Elveția: Hans Huber.

Beil-Hildebrand, MB (2006). Implicațiile managementului prin plimbare: Un studiu de caz al unui spital german. *Jurnalul Internațional de calitate a asistenței medicale care încorporează. Leadership in Health Services, 19(4),* i-xv.

Bertilsson, A. (1990). Statul bunăstării, profesiile și cetățenii. În Torstendahl, R., & Burrage, M. (Eds.), *The formation of professions: Knowledge, state and strategy* (pp. 114-133). Londra, Marea Britanie: Sage.

Bolton, SC (2002). Consumatorul ca rege în NHS. *International JournalofPublic Sector Management, 15,* 129-139. doi:10.1108/09513550210419591

Bolton, SC (2004). O simplă chestiune de control? Asistentele spitalelor NHS și noua conducere. *Journal of Management Studies, 41,* 317-333. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00434.x

Bolton, SC și Houlihan, M. (Eds.). (2007). *Îngrijirea omului în managementul resurselor umane* . Houndmills, Marea Britanie: Palgrave Macmillan.

Boselie, P, Dietz, G. și Boom, C. (2005). Caracteristici și contradicții comune în MRU și cercetarea performanței. *Human Resource Management Journal, 15* (3), 67-94. doi:10.1111/j.1748-8583.2005. tb00154.x

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategie și managementul resurselor umane* . Londra, Marea Britanie: Palgrave.

Braverman, H. (1974). *Munca și capitalul de monopol: degradarea muncii în secolul XX.* New York: Monthly Review Press.

Brown, B. și Crawford, P. (2003). Guvernarea clinică a sufletului: managementul profund și subiectul de autoreglare în echipele comunitare integrate de sănătate mintală. *Social Science & Medicine, 56,* 67-81. doi:10.1016/S0277-9536(02)00008-4

Buchan, J. (1994). Lecții din America? Spitalele magnet din SUA și implicațiile lor pentru îngrijirea medicală din Marea Britanie. *Journal of Advanced Nursing, 19,* 373 384. doi:10.1111/j.1365-2648.1994.tb01095.x

Buchan, J. (1999). Încă mai atrăgător după toți acești ani? Spitale magnet într-un mediu de îngrijire a sănătății în schimbare. *Journal of Advanced Nursing, 30,* 100-108. doi:10.1046/j.1365-2648.1999.01054.x

Buchan, J. (2004). Ce diferență face (bine) face HRM? *Resurse umane pentru sănătate, 2* (6), 1-7.

Bucher, R., & Strauss, A. (1960). Profesii în curs. *Jurnalul American de Sociologie, 66,* 325-334. doi:10.1086/222898

Burawoy, M. (1979). *Consimțământul de producție: schimbări în procesul de muncă sub capitalismul monopolist* . Chicago, IL: Chicago University Press.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *Managementul Inovării.* Londra, Marea Britanie: Tavistock.

Calâs, MB și Smircich, L. (1991). Exprimarea seducției pentru a reduce la tăcere conducerea. *Studii de organizare, 12,* 567-601. doi:10.1177/017084069101200406

Casey, C. (1995). *Munca, sine și societate: După industrialism* . New York: Routledge Chapman & Hall.

Cimiotti, JP, Quinlan, PM, Larson, EL, Pastor , DK, Lin, SX și Stone, PW (2005). Procesul magnet și mediul de lucru perceput de asistente. *Nursing Research, 54,* 384-390. doi:10.1097/00006199-200511000-00004

Colville, ID, Waterman, RH, & Weick, KE

(1999). Organizarea și căutarea excelenței: înțelegerea vremurilor în teorie și practică. *Organizare, 6,* 129-148.

Cooke, H. (2006). Managementul pescărușilor și controlul muncii de îngrijire. *Muncă, angajare și societate , 20,* 223-243. doi:10.1177/0950017006064112

Cousins, C. (1987). *Controlul bunăstării sociale: O sociologie a muncii și a organizațiilor de stat* . Sussex, Marea Britanie: Wheatsheaf.

Cressey, P. și MacInnes, J. (1980). Vot pentru Ford: democrația industrială și controlul muncii. *Capital și clasă, 11,* 5-33. doi:10.1177/030981688001100101

Crompton, R. (1990). Profesii în textul actual. *Muncă, angajare și societate,* (număr special), 147-166. doi:10.1177/0950017090004005008

Delbridge, R. (1998). *Viața pe linie în producția temporară.* Oxford, Marea Britanie: Oxford University Press.

Dent, M. (1993). Profesionalismul, munca educata si statul: Medicina spitaliceasca si noul managerialism. *The Sociological Review, 41,* 244-273.

Derber, C. (1983a). Profesioniști în management. *Teorie și societate, 12,* 309-341. doi:10.1007/BF00171555

Derber, C. (1983b). Sponsorizarea și controlul medicilor. *Teorie și societate, 12,* 561-601. doi:10.1007/BF00158644

Edgar, F. și Geare, A. (2005). Practica MRU și atitudinile angajaților: măsuri diferite - rezultate diferite. *Personal Review, 34,* 534-549. doi:10.1108/00483480510612503

Edwards, R. (1979). *Teren contestat: Transformarea locului de muncă în secolul XX.* Londra, Marea Britanie: Heinemann.

Ellenger, A., Ellinger, A., Yang, B. și Howton, S. (2002). Relația dintre conceptul de organizare a învățării și performanța financiară a firmelor: o evaluare empirică. *Human Resource Development Quarterly, 13,* 5-22. doi:10.1002/hrdq.1010

Etzioni, A. (1969). *Semiprofesiile și organizarea lor: profesori, asistente, asistenți sociali* . New York: The Free Press.

Etzioni, A. (1978). Controlul organizațional. În Worsely, P (Ed.), *Modern sociology* (pp. 270 - 273). Harmondsworth, Marea Britanie: Penguin.

Ezzy, D. (1997). Subiectivitatea și procesul de muncă : Conceptualizarea muncii bune. *Sociologie, 31,* 427-444. doi:10.1177/0038038597031003004

Fiske, ST și Taylor, SE (1991). *Cogniția socială* . New York: McGraw-Hill.

Fleming, P. (2001). Dincolo de Panopticon? *Empemera, 1,* 190-194.

Fleming, P. (2005). Polițist de grădiniță: Paternalism și rezistență într-un loc de muncă cu angajament ridicat. *Journal ofManagementStudies, 42,* 1469-1489. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00551.x

Fombrun, C., Tichy, NM și Devanna, MA (eds.). (1984). *Managementul strategic al resurselor umane* . New York: John Wiley & Sons.

Foucault, M. (1982). Subiectul și puterea. *Critical Inquiry, 8,* 777-795. doi: 10.1086/448181

Foulkes, FK (Ed.). (1986). Managementul *strategic al resurselor umane : un ghid pentru o practică eficientă* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Fowler, A. (1987). Când directorii executivi descoperă HRM. *Managementul personalului, 19* (1), 3.

Freidson, E. (1994). *Profesionalismul renaște: teorie, profeție și politică* . Cambridge, Marea Britanie: Polity Press.

Friedman, A. (1977). *Industria și munca: Lupta*

de clasă la locul de muncă și capitalismul monopolist. Lon don, Marea Britanie: Macmillan.

Giddens, A. (1984). *Constituția societății.* Cambridge, Marea Britanie: Polity Press.

Graham, L. (1995). *Pe linie la Subaru-Isuzu: Modelul japonez și muncitorul american.* Cornell, NY: ILR-Cornell University Press.

Guest, D. (1992). Destul de corect pentru a greși periculos: o analiză a fenomenului „În căutarea excelenței ". În G. Salaman, S. Cameron, H. Hamblin, P. Iles, C. Mabey & K. Thompson (Ed.), *Strategii de resurse umane* (pp. 5-19). Londra, Marea Britanie: Sage.

Guest, D. (1999). Managementul resurselor umane : Verdictul muncitorilor. *Human Resource Management Journal , 9* (3), 5-25. doi:10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x

Habermas, J. (1976a). *Criza de legitimare.* Lon - don, Marea Britanie: Heineman.

Habermas, J. (1976b). Probleme de legitimare în capitalismul târziu. În Connerton, P. (Ed.), Sociologia *critică : lecturi selectate* (pp. 363-387). Harmondsworth, Marea Britanie: Penguin.

Hanlon, G. (2007). HRM este redundant? Profesiile , munca imaterială și viitorul muncii. În Bolton, SC, & Houlihan, M. (Eds.), *Căutarea omului în managementul resurselor umane* (pp. 263-280). Houndmills, Marea Britanie: Palgrave Macmillan.

Harley, B. (2005). Speranță sau hype? Sisteme de lucru performante . În Harley, B., Hyman, J., & Thompson, P. (Eds.), *Participation and democracy at work: eses in honor of Harvie Ramsay* (pp. 38-54). Houndmills, Marea Britanie: Palgrave Macmillan.

Harris, C., Cortvriend, P., & Hyde, P. (2007). Managementul resurselor umane și performanța în organizațiile medicale. *Journal of Health Organization and Management, 21,* 448-459. doi:10.1108/14777260710778961 Havens, DS (2001). Comparația infrastructurii departamentului de asistență medicală și a rezultatelor: raportul ANCC magnet și nonmagnet CNE. *Nursing Economics, 19,* 258-266.

Havens, DS și Aiken, LH (1999). Modelarea - sistemelor pentru a promova rezultatele dorite. *The Journal of Nursing Administration, 29* (2), 14-20. doi:10.1097/00005110-199902000-00006

Havens, DS și Johnston, MA (2004). Obținerea recunoașterii spitalului magnet. *The Journal of Nursing Administration, 34,* 579-588. doi:10.1097/00005110-200412000-00008

Date de sănătate, OCDE (2009). *Date de sănătate OCDE.* Preluat la 30 iulie 2009, de pe http://www.oecd.org

Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). Dincolo de măsurarea managementului resurselor umane - legătura performanței organizaționale: Aplicarea meta-teoriei realiste critice. *Organizație, 13,* 677-698. doi:10.1177/1350508406067009

Hogan, P., Moxham, L. și Dwyer, T (2007). Strategii de management al resurselor umane pentru menținerea asistenților medicali în mediile de îngrijire acută din spitalele din Australia. *Asistenta Contemporană, 24,* 189-199.

Huczynski, A., & Buchanan, D. (2006). *Comportament organizațional* (ed. a II-a). Harlow, Marea Britanie: Pearson.

Hughes, EC (1958). *Bărbații și munca lor.* Glen Coe, IL: Presă gratuită.

Huselid, B. (1995). Impactul practicilor de management al resurselor umane asupra cifrei de afaceri, productivității și performanței financiare corporative. *Jurnalul Academiei de Management, 38,* 635-672. doi:10.2307/256741

Johnson, T. (1972). *Profesii și putere* . Lon don, Marea Britanie: Macmillan.

Joyce, J. și Crookes, P (2006). Dezvoltarea unui instrument de măsurare a magnetismului în - mediile de îngrijire medicală din Australia. *The*

Australian Journal of Advanced Nursing, 25(1), 17-23.

Khatri, N. (2006). Dezvoltarea capacității de resurse umane în organizațiile de îngrijire a sănătății. *Health Care Management Review, 31(1),* 45-34.

Khatri, N., Baveja, A., Boren, S. și Mammo, A. (2006a). Erori medicale și calitatea îngrijirii: de la control la angajament. *California Management Review, 4(3),* 115-141.

Khatri, N., Wells, J., McKune, J., & Brewer, M. (2006b). Probleme strategice de management al resurselor umane în spitale: Un studiu al unei universități și al unui spital comunitar. *Subiecte spital: Cercetare și perspective asupra asistenței medicale, 84* (4), 9-20.

Kirkpatrick, I., Ackroyd, S. și Walker, R. (2005). *Noul managerialism și profesii de serviciu public.* Houndmills, Marea Britanie: Palgrave Macmillan.

Klein, KJ, Conn, AB, Smith, BD și Sorra, J. P (2001). Toată lumea este de acord? O explorare a acordului în cadrul grupului în percepțiile angajaților asupra mediului de lucru. *The Journal of AppliedPsychology, 86,* 3-17. doi :10.1037/0021 - 9010.86.1.3

Cavalerii, D. (1997). Teoria organizației în epoca deconstrucției: dualism, gen și postmodernism revizuit. *Studii de organizare, 18,* 1-19. doi:10.1177/017084069701800102

Kramer, M., & Schmalenberg, C. (1988a). Spitale Magnet: Instituții de excelență (Partea I). *The Journal of Nursing Administration, 18* (1), 13-24.

Kramer, M., & Schmalenberg, C. (1988b). Spitale Magnet: Instituții de excelență (Partea a II-a). *The Journal of Nursing Administration, 18* (2), 11-19.

Kramer, M., & Schmalenberg, C. (2002). Esențialele magnetismului. În McClure, M., & Hinshaw, AS (Eds.), *Magnet Hospitals revisited: Atraction and retention of professional nurses* (pp. 25-59). Kansas City, KS: Academia Americană de Asistente.

Kramer, M., & Schmalenberg, C. (2003a). Asistentele medicale din spitale magnet descriu controlul asupra practicii de asistenta medicala. *Western Journal of Nursing Research, 25,* 434-452. doi:10.1177/0193 945 903 025 004008

Kramer, M., & Schmalenberg, C. (2003b). Asistentele personalului spitalului Magnet descriu autonomia clinică. *Nursing Outlook, 51*, 13-19. doi:10.1067/ mno.2003.4

Kramer, M. și Schmalenberg, C. (2004). Dezvoltarea și evaluarea instrumentului esențial al magnetismului. *The Journal of Nursing Administration, 34,* 365-378. doi:10.1097/00005110-200407000- 00010

Kramer, M. și Schmalenberg, C. (2005). Revizuirea elementelor esențiale ale instrumentului de magnetism. *The Journal of Nursing Administration, 35,* 188-198. doi:10.1097/00005110-200504000-00008

Kunda, G. (2006). *Cultura inginerească: Control și angajament într-o corporație de înaltă tehnologie* (ed. a 2-a). Philadelphia, PA: Temple University Press.

Larson, MS (1980). Proletarizarea și munca educată. *Teorie și societate, 9,* 131-175. doi:10.1007/BF00158895

Laschinger, HKS, Almost, J., & Tuer-Hodes, D. (2003). Împuternicirea locului de muncă și caracteristicile spitalului magnet. *The Journal of Nursing Administration , 33* , 410-422. doi:10.1097/00005110-200307000-00011

Lawler, E., Ill, E., & Mohrman, SA (2003). *Crearea unei organizații strategice de resurse umane : o evaluare a tendințelor și a noilor direcții.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Leary-Joyce, J. (2004). *A deveni un angajator de alegere: faceți din organizația dvs. un loc în care oamenii grozavi doresc să facă o muncă grozavă.*

Londra, Marea Britanie: Chartered Institute of Personal and Development.

Legge, K. (1995). *Managementul resurselor umane: Retorică și realități.* Londra, Marea Britanie: Macmillan.

Legge, K. (2005). *Managementul resurselor umane: Retorică și realități* (al 10 -lea ed. aniversară). Londra, Marea Britanie: Palgrave Macmillan. Lewis, CK și Matthews, JH (1998). Programul Magnet desemnează servicii de asistență medicală excepționale. *The American Journal of Nursing, 98* (12), 51-52.

Littler, CR (1982). *Dezvoltarea procesului de muncă în societățile capitaliste: un studiu comparativ al transformării organizării muncii în Marea Britanie, Japonia și SUA.* Londra, Marea Britanie: Heinemann.

Littler, CR, & Salaman, G. (1982). Bravermania și nu numai: teorii recente ale procesului muncii. *Sociologie, 16,* 251-269. doi:10.1177/003803858201600200б

MacDuffie, J. P (1995). Pachetele de resurse umane și performanța de producție: logica organizațională și sistemele de producție flexibile în industria auto mondială. *Industrial & Labor Relations Review , 48,* 197-221. doi:10.2307/2524483

Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Cele mai bune practici de management al resurselor umane: oportunitate perfectă sau iluzie periculoasă? *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane , 11 ,* 1104-1124. doi:10.1080/09585190050177184

Marchington, M. și Zagelmeyer, S. (2005). Conectarea HRM cu performanța: o căutare fără sfârșit. *Human Resource Management Journal, 15* (4), 3-8. doi:10.1111/j.1748-8583.2005.tb00292.x

Maslow, AH (1954). *Motivație și personalitate.* New York: Harper.

McClure, M. și Hinshaw, AS (2002). *Spitale Magnet revizuite: Atragerea și reținerea asistentelor medicale profesioniste* . Kansas City, KS: Academia Americană de Asistente.

McClure, M., Poulin, M., Sovie, M., & Wandelt, M. (1983). *Spitale magnet: Atragerea și reținerea asistenților medicali profesioniști.* Kansas City, KS: Asociația Asistentelor Americane.

McGregor, D. (1960). *Partea umană a premiului enter* . New York: Harper și Row.

McHugh, M., Johnston, K. și McCelland, D. (2007). HRM și managementul medicilor din cadrul NHS. *International Journal of Public Sector Management, 20,* 314-324. doi:10.1108/09513550710750039

Merton, RK (1982). Altruism instituționalizat: cazul profesiilor. În Merton, RK (Ed.), *Cercetarea socială și profesiile practicante* (pp. 109-134). Cambridge, MA: Abt Books.

Murphy, R. (1990). Proletarizarea sau birocratizarea: căderea profesionistului. În Torstendahl, R., & Burrage, M. (Eds.), *The formation of professions: Knowledge, state and strategy* (pp. 71-90). Londra, Marea Britanie: Sage.

Muzio, D., Ackroyd, S. și Chanlat, JP (eds.). (2008). *Redirecționări în studiul muncii de expertiză.* Houndmills, Marea Britanie: Palgrave Macmillan.

O'Doherty, D., & Willmott, H. (2001a). Dezbaterea teoriei procesului de muncă: problema subiectivității și relevanța poststructuralismului. *Sociologie , 35,* 457-476.

O'Doherty, D. și Willmott, H. (2001b). Problema subiectivității și a procesului de muncă. *Studii Internaționale de Management și Organizare , 30* (4), 112-132.

Offe, C. (1976a). Autoritatea politică și structurile de clasă . În Connerton, P. (Ed.), *Sociologie critică: lecturi selectate* (pp. 3 8 8-421).

Harmondsworth, Marea Britanie: Penguin.

Offe, C. (1976b). Crizele managementului crizelor: Elemente ale unei teorii a crizei politice. *Jurnalul Internațional de Politică, 6* (3), 29-67.

Paauwe, J., & Boselie, P (2006). Managementul resurselor umane și integrarea în societate. În P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, P. (Ed.), *Oxford handbook of human resource management.* Oxford , Marea Britanie: Oxford University Press.

Pastorius, D.(2006). Tragerea magnetului. *NursingMan agement, 37(7),* 38-47. doi:10.1097/00006247- 200607000-00009

Peters, T., & Schrage, M. (1999). *Joacă serioasă: Cum stimulează cele mai bune companii din lume să inoveze* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1994). *Avantaj competitiv prin oameni* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). *Ecuația umană: construirea de profituri punând oamenii pe primul loc* . Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ramsay, H., Scholarios, D. și Harley, B. (2000). Angajații și sistemele de lucru de înaltă performanță: testare în interiorul Cutiei Negre. *British Journal of Industrial Relations, 38,* 501-531. doi:10.1111/1467-8543.00178

Ray, CA (1986). Cultura corporativă: ultima frontieră de control? *Journal ofManagement Studies , 23,* 287-297. doi:10.1111/j.1467-6486.1986. tb00955.x

Reeves, R. (2001). *Luni fericite: Repuneți plăcerea în muncă.* Londra, Marea Britanie: Momen tum.

Rhinehart, J., Huxley, C., & Robertson, D. (1997). *Doar o altă fabrică de mașini? Producția slabă și nemulțumirile ei* . New York: ILR-Cornell University Press.

Salaman, G. (1979). *Organizații de muncă: rezistență și control* . Londra, Marea Britanie: Longman.

Sandberg, A. (Ed.). (1995). *Îmbogățirea producției.* Aldershot, Marea Britanie: Avebury.

Sayer, A. (2007). Economia morală și ocuparea forței de muncă. În Bolton, SC, & Houlihan, M. (Eds.), *Searing for the human in human resource management management* (pp. 21-40). Houndmills, Marea Britanie: Palgrave Macmillan.

Sayer, D. (1991). *Capitalism și modernitate: un curs despre Marx și Weber.* Londra, Marea Britanie: Routledge.

Sewell, G. (2005). Bună treabă? Regândirea controlului managerial într-o eră a muncii cunoașterii. *Organizație, 12,* 685-704.

Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Cineva care să mă vegheze: Supravegherea, disciplina și procesul de muncă just-in-time. *Sociologie, 26,* 271-289. doi:10.1177/0038038592026002009

Smith, C., & Thompson, P. (1998). Reevaluarea dezbaterii privind procesul de muncă. Democrație *economică și industrială, 19,* 551-577. doi:10.1177/0143831X98194002

Sosteric, M. (1996). Subiectivitatea și procesul muncii: un studiu de caz în industria restaurantelor. *Muncă, angajare și societate, 10,* 297-318.

Storey, J. (1985). Mijloacele de control al managementului. *Sociologie, 19,* 193-211. doi:10.1177/0038038585019002004

Storey, J. (2001). *Managementul resurselor umane: un text critic* (ed. a 2-a). Londra, Marea Britanie: Thomson Learning.

Thompson, P. (1990). Târârea din epavă: Procesul muncii și politica de producție. În Knights, D., & Willmott, H. (Eds.), *Labor process theory* (pp. 95-124). Londra, Marea Britanie: Macmillan.
Thompson, P. (2007). Crearea de capital: dileme strategice pentru MRU. În Bolton, SC, & Houli han, M. (Eds.), *Searing for the human in human*

resource management (pp. 81-99). Houndmills, Marea Britanie: Palgrave Macmillan.

Thompson, P. (2009). Perspective asupra teoriei procesului de muncă. În Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies* (pp. 99-108). Oxford , Marea Britanie: Oxford University Press. doi:10.1093/ oxfordhb/9780199237715.003.0005

Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). Tot liniștit la locul de muncă? O critică a tendințelor recente din sociologia industrială britanică. *Sociologie, 29,* 610-633. doi:10.1177/0038038595029004004

Thompson, P., & Bannon, E. (1985). *Funcționarea sistemului: atelierul și noua tehnologie.* Londra, Marea Britanie: Pluto.

Thompson, P., & Findlay, P (1999). Schimbarea oamenilor: ingineria socială la locul de muncă contemporan. În Sayer, A., & Ray, L. (Eds.), *Culture and the economy after the cultural turn* (pp. 162-188). Londra, Marea Britanie: Sage.

Thompson, P., & McHugh, D. (1995). *Organizațiile muncii: O introducere critică* (ed. a 2-a). Londra, Marea Britanie: Macmillan.

Thompson, P., & Newsome, K. (2004). Teoria procesului muncii, munca și raportul de muncă. În Kaufman, BE (Ed.), *Perspective teoretice asupra muncii și a relației de muncă* (pp. 133-162). Champaign, IL: Asociația de Cercetare în Relații Industriale.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGov ern, P., & Stiles, P. (1997). Modele soft și dure de management al resurselor umane: o reevaluare. *Journal of Management Studies, 34,* 53-73. doi:10.1111/1467-6486.00042

Ulrich, D. și Beatty, D. (2001). De la parteneri la jucători: extinderea câmpului de joc HR. *Managementul resurselor umane, 40,* 293-300. doi:10.1002/ hrm.1020

Walby, S., & Greenwell, J. cu Mackay, L., & Soothill, K. (1994). *Medicină și asistență medicală: profesii într-un serviciu de sănătate în schimbare* . Londra, Marea Britanie: Sage.

Walton, RE (1985). De la control la angajament la locul de muncă. *Harvard Business Review , 63,* 77-84.

Walton, RE și Lawrence, PR (eds.). (1985). *Managementul resurselor umane, tendințe și - provocări.* Boston, MA: Harvard University Business School Press.

Weber, M. (1984). Birocraţie. În Fischer, F., & Sirianni, C. (Eds.), *Critical studies in organization and birocracy* (pp. 4-19). Philadelphia, PA: Temple University Press.

Weinberg, DB (2003). *Cod verde: spitale bazate pe bani și dezmembrarea asistenței medicale* . Cornell, NY: Cornell University Press.

West, MA, Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., & Anealay, S. (2002). Legătura dintre managementul angajaților și mortalitatea pacienților în spitalele de acută. *Jurnalul Internațional de Management al Resurselor Umane, 13,* 1299-1310. doi:10.1080/09585190210156521

West, MA, Guthrie, JP, Dawson, J., Borrill, C. și Carter, M. (2006). Reducerea mortalității pacienților în spitale: rolul managementului resurselor umane . *Journal of Organizational Behavior, 27,* 983-1002. doi:10.1002/job.396

Willmott, HC (1993). Forța este ignoranță, sclavia este libertate: gestionarea culturii în organizațiile moderne. *Journal of Management Studies, 30,* 515-552. doi:10.1111/j.1467-6486.1993. tb00315.x

Willmott, HC (1994). Aducerea agenției (înapoi) în analiza organizațională: Răspunsul la criza (post)modernității. În Hassard, J., & Parker, M. (Eds.), *Toward a new theory of organizations* (p. 87-130). Londra, Marea Britanie: Routledge.

NOTE FINALE

Dezbaterea despre distincția dintre managementul personalului și al resurselor umane este complexă din punct de vedere conceptual. Huczynski și Buchanan (2006) folosesc termenul de management al personalului pentru a explica natura și fundalul funcției de management ca instrument administrativ, care se preocupă de relațiile umane și de menținerea acelor relații; de exemplu, metode de recrutare , selecție, formare și educație, metode și standarde de remunerare. Ei folosesc termenul de management al resurselor umane (HRM) pentru o perspectivă managerială care argumentează necesitatea stabilirii unei game integrate de politici care să susțină strategia organizației. Scopul principal este de a încuraja angajamentul ridicat, flexibilitatea și performanța ridicată în rândul angajaților. Conceptul de MRU are o dimensiune teoretică conform căreia există un lanț cauzal care leagă politicile oamenilor, comportamentele angajaților, de rezultatele organizaționale de succes (pp. 654-691).

În 1982, Asociația Asistentelor Americane a sponsorizat studiul original al spitalului magnet, care a dus la desemnarea a 41 de spitale din SUA ca spitale magnet; adică spitale care exemplifică excelența în serviciile de asistență medicală și au avut puține dificultăți în atragerea și reținerea personalului medical (McClure, Poulin, Sovie & Wandelt, 1983). Atributele și practicile sunt servicii de asistență medicală profesională și colegi de muncă competenți din punct de vedere clinic, relații colegiale și colaborative între asistent medical și medic, autonomie clinică și calitate , o conducere puternică, vizibilă și de susținere a asistentei, controlul asupra practicii și mediului de practică, sprijin pentru educație ulterioară, personal adecvat și o cultură organizațională în care preocuparea pentru pacient este primordială.

Spre deosebire de analiștii în sistem închis, care se concentrează pe funcționarea internă a unei organizații și se îndreaptă către stări de omogenitate, analiștii de contingență tratează organizația ca pe un sistem de părți interdependente și recunosc că organizațiile interacționează și sunt dependente de mediu pentru supraviețuire. Cu toate acestea, analiștii de urgență se concentrează și asupra modului în care sunt necesare „moduri” diferite de organizații, în funcție de tipul de mediu în care trebuie să existe. De exemplu, Burns și Stalker (1961) examinează diferențele dintre organizațiile mecaniciste și organice și modul în care acest lucru le afectează supraviețuirea în diferite medii. Cubul Rubik este un puzzle mecanic 3D și fiecare dintre cele șase fețe este acoperită de nouă autocolante, printre șase culori solide. Pentru ca puzzle-ul să fie rezolvat, fiecare față trebuie să aibă o culoare solidă. În contextul HRM, cubul configurat este privit ca performanțe organizaționale îmbunătățite, care depind - de combinarea diferitelor practici de HR pentru a se potrivi mediului organizației .

După cum a observat Guest (1992), această viziune funcționalistă nu ține seama de mediul extern care este dat în mod independent, incluzând diverse forme de „legislație de protecție, dominație pe piață, acces la aprovizionare și, eventual, o locație

geografică avantajoasă" (p. 10). În plus, Bolton și Houlihan (2007) își amintesc că „relațiile umane sunt încorporate social, multidimensionale și profund reciproce" (p. 2).

Părți din acest capitol se bazează pe Beil-Hildebrand (2004, 2006).

Perspectivele foucaultiene sunt, de asemenea, dovedite ca un mijloc de reîncadrare a înțelegerilor teoretice în sociologia muncii. Această componentă, deși recunoaște potențialul de supraveghere, ridică, de asemenea, întrebări legate de identități și, prin urmare, de rezistență și comportament neadecvat. Face parte din încercările de a teoretiza subiectivitatea în sfera organizațională, deși influențele, cum ar fi Giddens (1984), sunt mai largi decât Foucault (Fleming, 2001, 2005; O'Doherty & Willmott, 2001a, 2001b). Aici, modul dualist al subiecților nu a fost contestat și aceste analize par să implice că subiecții trebuie priviți ca „dacă se presupune că mintea acționează independent de corp" (Willmott, 1994, p. 119).

Pe baza caracterului unic al muncii ca marfă indeterministă, Thompson (1990) a examinat principalele inputuri teoretice formative și a stabilit o ierarhie de concepte în analiza procesului muncii care își păstrează interesul emancipator: în primul rând, relația capital-muncă este punctul central al analizei, iar schimbările aici sunt motorul principal al schimbării în restul economiei și societății. În al doilea rând, relația capital -muncă este foarte dinamică; adică producătorii concurenți trebuie să caute rate de profit din ce în ce mai mari și, prin urmare, procesul de muncă va fi transformat continuu în căutarea unei productivități mai mari. În al treilea rând, există un imperativ de control generalizat; adică mijloacele de control sunt adesea foarte complexe și forme de control există în afara procesului de muncă. Și, în al patrulea rând, relația capital-muncă se bazează pe elemente contradictorii de conflict și cooperare; adică, deși conține aspecte de cooperare și consimțământ, conflictul rămâne o trăsătură endemică și structurală a procesului de muncă. Combinând aceste patru elemente cheie în analiza procesului de muncă, acesta poate fi teoretizat ca „un set specific de structuri și practici care se intersectează cu practicile care derivă din alte relații sociale" (p. 22).

Asistența medicală este de obicei pusă la dispoziție de guverne, cum ar fi în Marea Britanie sau prin furnizori de servicii medicale privați, cum ar fi în SUA. Distincția implică condițiile de muncă, dacă oamenii sunt angajați direct de stat sau de unități private și în ce mod procesul de serviciu este determinat de forțele pieței sau de decret politic administrativ.

10 O formă de teorie și practică de proiectare a locurilor de muncă care accentuează ciclurile de lucru scurte și repetitive; secvențe de sarcini detaliate, prescrise; separarea concepției sarcinii de execuția sarcinii; și motivație bazată pe recompense economice. Cele cinci principii sunt: În primul rând, o împărțire clară a sarcinilor și responsabilităților între manageri și angajați. În al doilea rând, utilizarea metodelor științifice pentru a determina cel mai bun mod de a face o muncă. În al treilea rând, selecția științifică a persoanei care urmează să facă treaba proiectată. În al patrulea rând, pregătirea angajatului selectat pentru a îndeplini locul de muncă în modul specificat. În al cincilea rând, supravegherea angajaților prin utilizarea ierarhiilor de autoritate și supraveghere atentă (Huczynski & Buchanan 2006, pp. 413-421).

11 Murphy (1990) este, de asemenea, preocupat de combinarea perspectivelor post-marxiste și weberiane pentru a trage concluzii analitice ale subiectivității profesioniștilor din domeniul sănătății. Cu toate acestea, el pare mai interesat decât Derber (1983a) să-și întemeieze analiza în preocupările legate de teoria de închidere a acreditărilor și a profesiilor a lui Weber. Adică, profesioniștii din domeniul sănătății nu s-au „proletarizat", ci au devenit „birocratizați" (p. 76). Cu alte cuvinte,

proletarizarea este o „denumire greșită” (p. 75); este de fapt „procesul de raționalizare și birocratizare formală” (p. 82), deoarece natura în schimbare a profesiilor nu implică nici „proletarizare, nici pierdere” (p. 77). Procesul de muncă de mai sus și studiile critice evidențiază modul în care controlul sporit de stat în statele bunăstării europene și creșterea pieței din SUA conduc la o mai mare responsabilitate şi control al costurilor, erodând autonomia profesională a profesioniștilor din domeniul sănătății . Acest lucru se întâmplă alături de cinismul unui public bine educat, care exercită din ce în ce mai mult posibilitatea de a alege asupra furnizării de asistență medicală. Analiza lui Beil-Hildebrand (2004) este de acord că profesioniștii din domeniul sănătății sunt din ce în ce mai supuși unor cvasi-piețe și ierarhii, dar păstrează culturi profesionale puternice care ajută la menținerea controlului asupra unui corp de cunoştinţe şi practici de lucru de zi cu zi.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, editată de Ștefane M. Kabene, pp. 21-46, copyright 2011 de Medical Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 79
resurselor umane pentru economia globală a secolului 21

Julianne Seely
Universitatea Grantham, SUA

ABSTRACT

Scopul acestui capitol este de a se concentra pe Managementul Resurselor Umane Globale (GHRM), demonstrând modul în care domeniile funcționale ale Managementului Resurselor Umane, cum ar fi achiziția de talent, capacitatea de conducere, formarea/dezvoltarea și compensarea/beneficii, trebuie îmbinate cu un nivel mai înalt de efort strategic prin inteligența culturală (CQ), gândirea de sistem și aplicațiile arhetipurilor de sistem aferente. Înțelegerea rolului pe care îl joacă inteligența culturală în comunitatea globală de afaceri, cunoașterea modului în care funcționează sistemele și subsistemele și modul în care variabilele influențează peisajul imediat, precum și performanța generală a afacerii sunt factorii cheie pentru a concura cu succes pe piața globală.

INTRODUCERE

Fără îndoială, una dintre problemele cele mai critice cu care se confruntă globalizarea forței de muncă astăzi este aceea a achiziției de talente - abilitățile necesare, reținerea, conducerea și dezvoltarea continuă a experienței necesare pentru a concura în lumea complexă a necunoscutelor. Abilitățile și abilitățile pe care le deținem astăzi vor scădea în importanță și aplicare

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch079

de-a lungul timpului mai repede decât oricând înainte și, așa cum ne amintește M. Goldsmith în cea mai bine vândută carte, *What Got You Here Wont Get You There*, un nou set de comportamente este, prin urmare, esențial. Modul în care punem la îndoială ipotezele care stau la baza pe care se bazează deciziile noastre de angajare și conducere și modul în care prognozăm și apoi ne pregătim pentru următoarea iterație a cererilor globale de afaceri, precum și așteptările în evoluție ale pieței globale, vor determina în mare parte poziția noastră într-o economie mondială. În acest scop,

obiectivele acestui capitol sunt de patru ori:

1. Pentru a examina modul în care abordăm în prezent problema achiziției de talente
2. Pentru a înțelege schimbările radicale care au avut loc în economia globală și modul în care aceste schimbări influențează cunoștințele, abilitățile și abilitățile de conducere
3. Pentru a evidenția și articula rolul crucial pe care inteligența culturală (CQ) îl cere pentru întreaga forță de muncă
4. Să examinăm rolul gândirii sistemice și al aplicării arhetipurilor de sistem pentru a acționa ca forță de coeziune care combină toate aceste variabile astfel încât să poziționeze economia noastră într-un loc de conducere în comunitatea globală.

FUNDAL

Rolul managementului resurselor umane (HRM) a evoluat oarecum de la o funcție de „backroom" la un loc respectabil în sala de consiliu - la cel de partener strategic. Organizațiile nu mai pot - concura într-o economie globală de afaceri cu mentalitatea constrângerilor legate de sarcini administrative. Afacerea esențială a HRM de astăzi este una de parteneriat cu liderii de afaceri din întreaga întreprindere pentru a angaja „talentul potrivit", asumarea unui rol activ în promovarea setului de abilități ale organizației sale, indiferent de poziția organizațională, păstrarea aceluiași talent, precum și implicarea liderilor care posedă percepția și inovația necesare în această lume globală de afaceri incertă a secolului 21. secol.

Pentru a reuși în această sarcină aparent copleșitoare, este necesar să răspundem la câteva întrebări foarte elementare. Cum se va realiza acest lucru având în vedere nivelul de complexitate și schimbare găsit în lumea noastră fără granițe? Cine va avea capacitatea de a crea un plan strategic de MRU care să includă nevoile unei organizații globale? Ce instrumente va folosi el/ea pentru a elabora și asigura această strategie?

CAPACITATEA 1: ACHIZIȚIA, DEZVOLTAREA ȘI PROMOVAREA TALENTULUI

În urmă cu cincizeci de ani, regretatul P Drucker a inventat termenul „lucrători în cunoaștere" pentru a desemna o clasă de lideri de afaceri a căror valoare se baza pe ceea ce știau ei. Lucrătorii cu cunoștințe sunt solicitați astăzi mai mult decât în trecut, deoarece afacerile au devenit mai complexe din cauza progreselor tehnologice și a altor factori; cu toate acestea, toți angajații au nevoie de experiență care să le permită să funcționeze cu succes într-un loc de muncă global. Cunoștințele și capacitatea de a identifica diferențele și asemănările culturale, precum și capacitatea de a răspunde în mod corespunzător sunt o marfă necesară care se extinde de la prima linie până la sala de consiliu.

Un studiu realizat de McKinsey & Company a identificat un nou concept care a avut prioritate față de un model mai vechi. Piețele de cunoștințe și de talente devin paturile germinative pentru talentul global - un loc în care rețelele de profesioniști favorizează un schimb bogat de idei; un loc în care resursele și sistemele sunt identificate și dezvoltate. Apelul pentru leadership inspirat nu a fost niciodată mai puternic. Economia globală necesită indivizi care posedă cunoștințe de afaceri, inteligență culturală și gândire strategică.

Un raport recent emis de Development Directions International (DDI) a constatat că, dintre companiile chestionate, prioritatea principală a afacerilor globale de astăzi este dezvoltarea leadershipului. Urmărirea îndeaproape a dezvoltării conducerii a fost recrutarea și păstrarea talentelor de top. Pentru a începe această călătorie complexă de personal de

resurse umane, trebuie să înțelegeți cum să obțineți talentul potrivit, seturile de abilități potrivite și potrivirea potrivită pentru cultura organizației - la nivel local, național și global. Cu toate acestea, aceasta nu este o sarcină ușoară. Trebuie să ne întrebăm ce mecanisme există în acele întreprinderi care conduc lumea într-o direcție pozitivă. De remarcat, deși știm că achiziția de talent este un factor cheie, rata noastră de succes s-a schimbat puțin în ultimul deceniu. În 1997, un studiu realizat de McK Insey a dus la identificarea unui deficit critic de directori cu expertiză globală și, oricât de nefericit este, raportul McKinsey din 2008, *The War on Talent,* a afirmat că problema era încă acută și că, de fapt, ar fi putut escalada în importanță.

În 2002, Drucker a re-subliniat nevoia tot mai mare de lucrători ai cunoașterii. Odată cu retragerea așa-numitei generații „Baby Boomer", această prefigurare a devenit o realitate crudă. Chiar dacă identificată ca fiind o prioritate de top a directorilor executivi (CEO), aprovizionarea talentelor rămâne o problemă din cauza lipsei unei rate solide de succes. Nu numai că deficitul de talent este evident la rândurile superioare, dar există și la toate nivelurile oricărei organizații date.

Având în vedere acest scenariu, întrebările fundamentale devin atunci: „Ce schimbare în mentalitatea noastră organizațională trebuie să se schimbe pentru ca noi să trecem de la practicile de angajare eșuate la achiziția de succes a talentelor? Ce presupuneri cu privire la dimensiunile culturale trebuie contestate? Cum va deveni lipsa de perspectivă cu privire la diferențele culturale o barieră pentru angajarea de succes? Cum ne dotăm forța de muncă pentru a funcționa cu succes la scară globală?" Acestea sunt doar câteva dintre întrebările pe care le solicită afacerile globale și pe care liderii de gândire trebuie să le pună astăzi.

Pe măsură ce lucrătorii noștri din domeniul cunoașterii se pensionează, în special în Europa și America de Nord, piețele emergente produc o ofertă în creștere de lucrători tineri . Declarația de deschidere într-o lucrare scrisă pentru Massachusetts Institute of Technology (MIT), *Navigating the World of Work,* Kochan, Ferguson, His și Hammond afirmă: „Veți fi unii dintre cei mai bine pregătiți tineri din lume. Aduci la muncă o educație științifică, matematică și tehnică de clasă mondială, iar acum o vei completa cu cunoașterea contextului economic și social al muncii și al organizațiilor. Acesta este exact amestecul de abilități tehnice și comportamentale pe care angajatorii îl caută la noii recruți... Odată cu avantajele educației tale vin așteptări mari și responsabilități considerabile. Pe scurt, ca absolvenți ai MIT, se așteaptă să fii un *lider* în economiile viitorului." (2010).

Cu toate acestea, nu trebuie respins faptul că, în economiile în curs de dezvoltare, s-a dezvoltat o scădere serioasă a talentelor, în ciuda bolilor economice globale din 2007. Modul în care ne pregătim și ne confruntăm cu această provocare uriașă se va juca critic în mediul de afaceri global. În plus, eșecul de a percepe rolul HRM ca partener strategic este un dezavantaj semnificativ. Institutul Saratoga a raportat că mai puțin de două treimi din directorii de resurse umane raportează direct directorului general (2005 - 2006). De fapt, unele cercetări indică faptul că impactul MRU este în scădere și nu a fost perceput în mod tradițional într-un rol strategic. Doar atunci când reprezentarea resurselor umane la nivel superior este obișnuită, nevoile unei organizații vor fi abordate pe deplin.

Provocarea inițială de a găsi talente de top nu va fi ușor rezolvată. Mantrele „Oamenii noștri sunt cel mai important atu al nostru" trebuie să fie o parte esențială a strategiei de afaceri, nu un slogan general, așa cum este comun în multe organizații. Concentrarea asupra angajaților cu potențial ridicat, excluzând forța de muncă rămasă, este în cel mai bun caz miop. Aceste provocări sunt destul de dificile fără adăugarea de diferențe culturale în sistemele de valori și

obiceiuri; diferențe în percepția timpului și a distanței; diferențe în modul în care este privită viața (a face vs. a fi). O cultură corporativă a incluziunii construiește solidaritate și loialitate. Succesul lucrului într-un peisaj cultural în schimbare necesită perspectivă, abilități și un comportament care să conducă la relații de lucru bune. Crearea de oportunități pentru toate nivelurile de angajați de a lucra în echipe diverse oferă expunerea la opinii divergente și produce o lărgire a experienței și a inteligenței culturale. Implicarea angajaților care pot transcende poziții izolate și mentalități culturale către un sistem holistic de roluri, responsabilități și responsabilități este crucială.

Cele mai bune practici în achiziționarea de talente

Pentru a găsi cel mai bun candidat pentru orice poziție, companiile de succes au identificat unele dintre componentele critice care indică practici, procese și proceduri care funcționează bine. De remarcat în mod deosebit este rezultatul raportului lui McKinsey despre talentul ca prioritate strategică (2006). Acest studiu a identificat că găsirea talentului potrivit pentru nevoile organizației este „preocuparea managerială mai importantă pentru restul deceniului". În noiembrie 2007, un studiu ulterior realizat de McKinsey a constatat că „aproape jumătate dintre respondenți se așteaptă ca intensificarea concurenței pentru talente – și natura globală în creștere a acelei competiții – să aibă un efect major asupra companiilor lor în următorii cinci ani. Nicio altă tendință globală nu a fost considerată la fel de semnificativă ." Suntem la al cincilea an de la realizarea studiului, dar multe organizații continuă să vadă achiziția de talente ca pe o problemă pe termen scurt și nu ca parte a planului strategic general de afaceri. Ceea ce explică această lipsă de viziune strategică este mentalitatea pe termen scurt, colaborarea minimă și partajarea talentelor între unitățile de afaceri, managementul ineficient al liniilor și confuzia cu privire la rolul profesioniștilor în HR. (McKinsey, 2008).

Cu toate acestea, mai multe puncte cheie au fost identificate ca fiind importante în concurența în războiul global pentru talent:

1. Dezvoltarea jucătorilor productivi „B" (personal de primă linie, specialiști tehnici, contractori , parteneri în joint-venture) alături de dezvoltarea și promovarea jucătorilor „A". Dezvoltarea angajaților într-un context global poate fi realizată în mai multe moduri: diverse sarcini de muncă, lucru într-o echipă interfuncțională și/sau interculturală, umbrarea unor performanțe înalte în organizație, educație formală, managementul performanței.
2. Atragerea mai multă diversitate la locul de muncă prin modificarea strategiei de branding a organizației. Vizând populațiile pentru a include generațiile „X" și „Y" (ambele au un set unic de caracteristici), femei, lucrători în vârstă și cei din medii diverse din punct de vedere cultural, precum și deschiderea ușilor corporative pentru acei absolvenți de facultate proaspăt care, deși nu au experiență, posedă cunoștințe actuale de afaceri despre tendințele globale.
3. Ridicarea și extinderea rolului Omului Resurse pentru a identifica cu succes - nevoile de personal la toate nivelurile organizației, nu doar jucătorii „A". În plus, profesioniștii în resurse umane trebuie să dobândească abilități solide de perspicacitate în afaceri. Expunerea la angajații de linie, precum și la jucătorii „A" prin job shadowing va contribui la îmbunătățirea setului de abilități al directorului de resurse umane și la stimularea unei mentalități care prezintă o poziție strategică în promovarea și susținerea unei culturi puternice centrate pe oameni.

În articolul Harvard Business Review, *Winning the Race for Talent in Emerging Markets,* se afirmă: „Toți trei am petrecut decenii studiind managementul talentelor și dezvoltarea leadershipului, dar acest război pentru talent nu seamănă cu nimic din ce am mai văzut până acum”. (Ready, Hill și Conger, 2009). Foarte succint, ei identifică patru factori care diferențiază afacerile globale de succes de afacerile globale mai puțin de succes. Acești factori sunt identitatea mărcii, oportunitatea, scopul și cultura.

Brandul este deosebit de primitor pentru că are puterea de a deschide ușa pentru promovarea și promovarea personală. Oportunitatea cuprinde misiuni de muncă provocatoare, formare și dezvoltare continuă, salarii competitive și o - carieră accelerată către poziții de conducere. Scopul se traduce prin a juca un rol în direcția strategică a companiei pentru a maximiza impactul acesteia asupra economiei globale și a fi privit în termeni de „cetățenie globală”. Cultura se referă la recunoașterea realizărilor individuale, precum și la afilieri puternice de echipă și la un mesaj că fiecare angajat consideră că este esențial pentru succesul afacerii. Ready, Hill și Conger folosesc cuvântul „centric pe talent” pentru a descrie acest atribut al culturii companiei.

Ei își încheie raportul spunând: „Majoritatea companiilor continuă să creadă că un salariu mare și mărci de nume vor fi suficiente pentru a le satisface nevoile, dar o companie locală care creează oportunități reale și prezintă condiții culturale dezirabile va câștiga adesea în fața unei multinaționale occidentale care oferă salarii mai mari.” (Ready, Hill și Conger, 2009).

Capacitatea 2: Leadership global

„Pentru a distinge conducerea de management, se poate argumenta că liderii creează și schimbă culturi, în timp ce managerii și administratorii trăiesc în interiorul lor.” (Schein, 2010).

Timp de zeci de ani, am fost preocupați de importanța leadership-ului ca factor fundamental al succesului în afaceri. PriceWater - HouseCooper's Saratoga's Institute din 2005 - 2006 a constatat că trei din 10 lideri nu posedă calitățile cheie necesare pentru un leadership eficient în prezent. În cei cinci ani de când acel studiu a fost finalizat, nu mai vorbim de leadership în termeni efectivi. Leadership-ul de astăzi, pentru a fi eficient, trebuie să fie strategic, creativ, intuitiv și să posede inteligență emoțională și culturală. Dacă, ca lider, nu demonstrăm aceste elemente de leadership, rezultatele sunt doar marginal eficiente.

În raportul IBM din 2010, *Capitalizing on - Complexity - Insights from the Global Chief Executive Officer Study,* nouă calități au fost identificate ca fiind semnificative pentru liderul global de astăzi. În ordinea importanței, acestea includ:

- Creativitate
- Integritate
- Gândire globală
- Influența
- Deschidere
- Dedicare
- Sustenabilitate
- Umilință
- Corectitudine

Poziționarea creativității în fruntea listei nu numai că implică, ci și cere că convingerile trecutului nu mai pot fi aplicate scenariilor de afaceri globale actuale. Soluțiile originale și creative trebuie să înlocuiască gândirea tradițională. Mulți directori executivi au descris creativitatea în legătură cu leadership-ul ca fiind capacitatea de a crea „inovație perturbatoare și reinventare continuă”. (IBM, 2010). Oricât de inconfortabil pare, examinarea stărilor actuale de fapt prin prisma complexității și schimbării va fi o abilitate cheie pentru liderul global. Capacitatea de a se re-concentra și de a reinventa în mod continuu a preluat un rol esențial în succesul

corporativ . Acest rol ridicat al conducerii, impregnat cu un nivel mai înalt de gândire, trebuie să evolueze în norma pentru sustenabilitatea economică în următorul deceniu și nu numai. Corporațiile vor avea nevoie de capacitatea de a tolera perturbarea pentru a se adapta și a concura cu mediul de afaceri actual.

Aceasta nu este o chestiune simplă. Noilor lideri li se va cere să răspundă imediat, fără timp pentru deliberare și cercetare. Aceasta înseamnă perspectivă, toleranță la întrerupere și capacitatea de a colabora instantaneu cu colegii și partenerii de afaceri esențiali vor deveni o normă necesară. S. Sumi, Președinte și CEO al Tokio Marine Holdings, Inc. afirmă: „Mediul de management devine rapid din ce în ce mai complex. În aceste vremuri nesigure, nevoia de luare a deciziilor eficace și rapide este mai importantă ca niciodată.” Utilizarea analizei de afaceri va ajuta liderii globali cu capacitatea de a lua decizii de afaceri rapide și informate. Ferestrele de oportunitate și toleranță pentru o marjă de eroare în a 21 -a secolul economiei globale sunt ambele foarte mici. Modelele de afaceri viabile trebuie să fie supuse unui control continuu pentru a fi la curent cu complexitatea și schimbarea.

În cuvintele lui I. Tyler, CEO al Balfour Beatty, PLC, „Ziua magnatului afacerilor a trecut. Managerii sunt numiți; conducătorii sunt aleși. Nu este o chestiune de oameni care te urmăresc – trebuie să facă parte din tine”. Stilul de comandă și control al managementului care a pătruns în ultimele decenii nu mai este productiv. Liderii trebuie să folosească abilitățile de persuasiune, coaching, recunoaștere și recompensare a comportamentului susținut de noua cultură organizațională globală. Creșterea canalelor alternative de comunicare va ajuta la definirea acestei noi culturi în evoluție. Experimentările în rețelele sociale și media digitale sunt în prezent pilotate pentru a evalua eficiența comunicării într-un mod nou.

CEO-ul și președintele Virgin America Air - lines, D. Cush, afirmă: „Trebuie să construim o strategie de comunicare multi-generațională pentru a ne îmbina forța de muncă diversă.” În același studiu IBM, sunt oferite trei recomandări: 1) Îmbrățișați ambiguitatea - acest lucru se poate face prin atingerea unor silozuri funcționale, recompensând gândirea inovatoare și asumând riscuri calculate. 2) Perturbați modelele de afaceri vechi - pilotați inovații radicale și puneți la îndoială practicile din industrie, examinați și ajustați continuu modelul dvs. de afaceri, învățați din cele mai bune practici ale altor companii. 3) Ridicați-vă peste stilurile tradiționale de management - dezvoltați-vă și întăriți-vă capacitatea de a influența, dezvoltați capacitatea de a-i antrena și de a-i îndruma pe alții și utilizați o gamă largă de vehicule de comunicare. După cum sa raportat în studiul IBM, există mai multe întrebări de auto-reflexie de adresat pentru a vă ajuta să vă evaluați nivelul de conducere creativ. Aceste întrebări nu au răspunsuri simple și directe, ci sunt întrebări care vă vor afecta afacerea acum și în viitor. Fiecare echipă de conducere executivă trebuie să ia în considerare:

- Cum veți dezvolta capacitățile critice pentru a spori creativitatea în rândul echipei dvs. de conducere?
- În ce moduri puteți explora, recompensa și integra la nivel global puncte de vedere diverse și neconvenționale?
- Care este abordarea dvs. de a provoca - fiecare element al modelului dvs. de afaceri pentru a profita la maximum de oportunitățile neexploatate în prezent?
- Cum veți valorifica noile stiluri de comunicare, tehnologii și instrumente, atât pentru a conduce o nouă generație de talente, cât și pentru a încuraja gândirea inovatoare?

Un studiu de caz realizat de Axiata Group raportează rezultate pozitive din implementarea răspunsurilor la unele dintre aceste întrebări. Axiata, o mare companie asiatică de

telecomunicații , are 25.000 de angajați și 120.000 de abonați la servicii. Viziunea grupului Axiata a fost să „devină un campion regional până în 2015, prin reunirea celor mai buni din întreaga regiune în conectivitate la prețuri accesibile, tehnologie inovatoare și dezvoltarea talentelor și unindu-i către un singur obiectiv și un scop mai mare: promovarea Asiei".

Călătoria a început odată cu ieșirea din pensionare a lui J. Ibrahim în martie 2006. CEO-ul Ibrahim a fost numit „CEO al anului în Malaezia" în 2009. Primul punct de pe ordinea de zi pentru Ibrahim a fost crearea unei echipe din toate grupurile pentru a dezvolta o viziune comună pentru Axiata. Dintr-o viziune comună vin scopul comun, responsabilitatea și succesul. Părțile interesate cheie au fost invitate la un summit de conducere desfășurat la Tokyo. O abordare tradițională pentru crearea acestei viziuni comune ar fi fost multe discuții pe probleme organizaționale. Cu toate acestea, Ibrahim a adoptat o abordare mult diferită, încurajând fiecare participant să creeze o viziune futuristă despre Axiata prin crearea unui comunicat de presă. Această abordare colaborativă pentru construirea unei viziuni comune a oferit rezultate uimitoare. Axiata a raportat triplarea profitului net în perioada 2008 - 2009. Acest exercițiu de creare a unui comunicat de presă futurist a deschis un dialog pentru ca liderii săi să creeze și să cadă de acord asupra unei viziuni comune. Acest vehicul simplu a oferit ocazia de a împărtăși puncte de vedere diferite și de a rezolva conflictul printr-un mediu creativ: comunicatul de presă.

Liderii de top sunt însărcinați cu responsabilitatea creării și reevaluării continue a modelului de operare de afaceri al organizațiilor. Ceea ce multe afaceri au mare nevoie este un nou model organizațional, unul care implică simplificarea greoaie a unor structuri, eliminarea proceselor și relațiilor ineficiente (comitete și echipe neproductive) și, pe partea pozitivă, dezvoltarea piețelor care promovează talentul, cunoștințele, relațiile diverse și crearea unei culturi organizaționale de împuternicire și colaborare.

În eseul lor, *The 21st Century Organization*, Bryce și Joyce au inventat termenul de „ - management dinamic". „Ceea ce numim management dinamic poate ajuta: o combinație de procese disciplinate, protocoale de luare a deciziilor, bugete rulante și proceduri de gestionare a calendarului face posibil ca companiile să gestioneze portofoliul de inițiative ca parte a unei abordări integrate de conducere a întregii întreprinderi."

Una dintre pozițiile de nivel superior din echipa de management al resurselor umane este cea de agent de schimbare. În esență, ar fi excepțional ca o companie să raporteze că fiecare angajat este un agent de schimbare. Deși știm că acest lucru nu este adevărat, având în vedere structurile organizaționale și modelele de afaceri care pătrund în lumea afacerilor de astăzi, agenții de schimbare sunt o parte critică a celui de-al 21 - lea Echipa de management al resurselor umane Century Global . Titlul este unul familiar, dar rolul cu siguranță nu este. Agenții de schimbare sunt lideri care traversează organizația și unitățile sale de afaceri fără a ține cont de ierarhiile tradiționale. Funcția lor este extrem de importantă. Deoarece organizațiilor li se cere în mod continuu să se „reorganizeze" sau să se reinventeze, agentul de schimbare capătă o importanță capitală. Un agent de schimbare poate fi privit pentru a îndeplini mai multe capacități: experți în materie (IMM-uri), antrenori sau consultanți în comunicare. De fapt, o echipă de agenți de schimbare ar necesita abilitățile tuturor rolurilor menționate mai sus. Această echipă ar trebui să aibă responsabilitatea de raportare directă personalului superior. O echipă centralizată de agenți de schimbare poate stimula dezvoltarea de noi idei și poate propune un set de soluții la problemele organizaționale care transgresează sistemul și subsistemele mai mici. Abilitățile pe care un agent de schimbare trebuie

să le posede sunt multe, dar cel mai important, un agent de schimbare trebuie să posede abilități interpersonale excelente, deoarece cel mai important aspect al rolului agentului de schimbare este să conducă printr-o lume tulbure de complexitate și schimbare. Acesta este individul care se simte confortabil cu ambiguitatea, conflictul și provocarea. Acesta este individul care are mijloacele de a contesta ipotezele care mențin mentalitățile depășite și limitează progresul. O combinație de acreditări academice și o experiență largă de afaceri poate asigura o potrivire excelentă pentru acest rol important.

O trăsătură destul de nebuloasă a unui agent de schimbare este cea a carismei. Ce poziție mai importantă decât cea de CEO necesită carisma! Warren Ben nis afirmă: „Cel mai periculos mit al conducerii afirmă că oamenii pur și simplu au anumite calități carismatice sau nu. Asta e o prostie; de fapt, contrariul este adevărat. Liderii sunt mai degrabă făcuți decât născuți." Adevărata valoare a unui lider carismatic este că are puterea de a angaja angajații la nivel personal. Ele inspiră loialitate și mândrie de realizare.

Pentru a înțelege mai bine calitatea carismei, este util să examinăm performanța liderilor de afaceri care sunt respectați la nivel global pentru contribuția lor la societate și la succesul stelar al afacerilor lor. Nu trebuie decât să ne uităm la Steve Jobs, fondatorul Apple Inc., J. Welch, fostul președinte și CEO al General Electric, J. Bezos, fondatorul Amazon.com, M. Whitman, fostul președinte și CEO al eBay, pentru a numi câteva. Nu există nicio îndoială că succesele companiilor pe care le-au fondat și administrat depind în mare parte de capacitatea lor de a-și angaja forța de muncă, iar una dintre abilitățile cheie ale unui lider carismatic este aceea de implicare.

Pentru a concura într-un mediu de afaceri global , organizațiile au nevoie de performanță ridicată la fiecare nivel al organizației. Managementul talentelor și planificarea succesiunii sunt cunoscute ca factori critici ai performanței în organizațiile robuste. După cum sa raportat în lucrarea Societății de Management al Resurselor Umane (SHRM), intitulată, *Dezvoltarea talentului de lider: un ghid pentru planificarea succesiunii și dezvoltarea leadershipului*, planurile formale de succesiune ar putea include:

- Identificarea angajaților cu potențial de a ocupa viitoare posturi vacante de conducere
- Ținând cont de scopurile și obiectivele organizației pe termen lung
- Identificarea decalajelor potențiale de talent de lider
- Integrarea planificării succesiunii în procesul de planificare strategică al organizației
- Sublinierea rolului diversității pe piața globală
- Promovarea vizibilității femeilor în funcții de conducere

Capacitatea de a prognoza nevoile de conducere în următorii unu până la patru ani pare să fie un indicator puternic care separă organizațiile mai competitive de succes de altele. Prognoza peste patru ani este extrem de dificilă. Această cercetare a provocat o discuție cu privire la identificarea competențelor de conducere și, deși întrebările au fost foarte controversate, acest raport afirmă că „Soluțiile la provocările de adaptare nu se află în răspunsurile tehnice, ci în oamenii înșiși".

Ce vehicule sunt folosite pentru a dezvolta lideri? Experții estimează că 80% din dezvoltarea leadershipului provine din inițiative de învățare și dezvoltare a leadershipului; 10% provin din educația și formarea la clasă, iar restul de 10% provin din coaching și mentorat. Având în vedere aceste statistici, oferirea de oportunități de conducere într-un context intercultural care este legat de locul de muncă este de neprețuit dacă aceste abilități și învățări sunt apoi aplicate înapoi la locul de muncă, precum și transmiterea acestor cunoștințe către organizația mai mare. Acest

lucru reduce semnificativ impactul timpului și al distanței asupra dezvoltării abilităților de conducere. În mod tradițional, măsurarea succesului pentru oportunitățile de dezvoltare a fost găsită în impactul asupra profitului organizației. Împreună cu această măsură, trebuie să luăm în considerare învățarea și aplicarea învățării la locul de muncă. Cercetările indică faptul că coaching-ul executiv oferă de aproximativ șase ori mai mult rentabilitatea investiției în comparație cu costul coaching-ului. Aceasta este o constatare uluitoare, deoarece în mod tradițional, majoritatea inițiativelor de conducere au loc într-o sală de clasă, cu puțină sau deloc urmărire sau urmărire după eveniment.

Crearea și implementarea obiectivelor extensive joacă, de asemenea, un rol important în modelarea oportunităților de leadership intercultural. Centrul pentru Leadership Creativ (CCL) a propus un model care poate fi folosit ca o forță de ghidare pentru crearea unei oportunități de dezvoltare a leadership-ului. Modelul ACS include elementele de evaluare, provocare și sprijin. Evaluarea oferă o imagine actuală a abilităților de conducere la un moment dat. Provocarea ia adesea forma unui „țel întins", atât în gândire, cât și în acțiune. Provocările oferă un mediu „sandbox" pentru experimentarea cu noi modalități de realizare a obiectivelor (realizarea muncii), precum și încurajarea asumării riscurilor într-un teritoriu necunoscut. Sprijinul, care stă la baza succesului acestui model, necesită o întărire pozitivă pentru noi învățături și moduri de gândire. După finalizarea acestei sarcini, revenirea la modul anterior de a gândi și de a face lucrurile este contraproductivă și nu va afecta rezultatul final într-un mod pozitiv. După cum se menționează în studiul CCL, „... trimiterea unei persoane schimbate într-un mediu interpersonal nesprijinitor este o modalitate prin care organizațiile își irosesc investițiile în resurse în dezvoltare."

Scara de măsurare Kirkpatrick poate fi un instrument util în evaluarea succesului unei sarcini de „întindere". Rezultatele unei sarcini de „întindere" pot fi evaluate pe patru niveluri separate: reacții, învățare, transfer și rezultate. Cea mai semnificativă măsură sunt rezultatele care pot fi evaluate prin câștiguri în productivitate, satisfacția clienților, moralul angajaților (satisfacția angajaților) și capacitatea de profit. Pentru a fi sigur, unii dintre acești indicatori nu se vor aplica pentru toate sarcinile „întindere".

Studiul CCL afirmă, de asemenea, că cu cât evaluarea rezultatelor este mai variată, cu atât rezultatele sunt mai puternice. Încrederea pe un indicator este miop. În cele din urmă, aceste sarcini „întindere" ar trebui să aibă loc într-un context organizațional. Utilizarea „Cele mai bune practici" ale altor organizații poate să nu se potrivească cu

cultura organizațională globală existentă. Când ne gândim la [21] Century Global Business Envi - ronment, având în vedere alegerea metodelor - educație, evaluare, coaching sau învățare prin experiență - cea a învățării experiențiale este abordarea puternică favorizată pentru dezvoltarea leadershipului. Într-un studiu separat, Fast Company (2007) a avut o viziune largă și a împărțit conducerea în două categorii distincte: angajați cu potențial ridicat și lideri emergenti (vezi Figura 1). Când liderii de linie au fost rugați să identifice caracteristicile unui lider senior, rezultatele acestui studiu au identificat cinci caracteristici ale angajaților cu potențial ridicat și ale liderilor emergenti . Unul dintre managerii intervievați a remarcat că un manager senior eficient trebuie să aibă o mentalitate „de ansamblu" și să fie capabil să ia în considerare multe dimensiuni complexe ale unei probleme simultan.

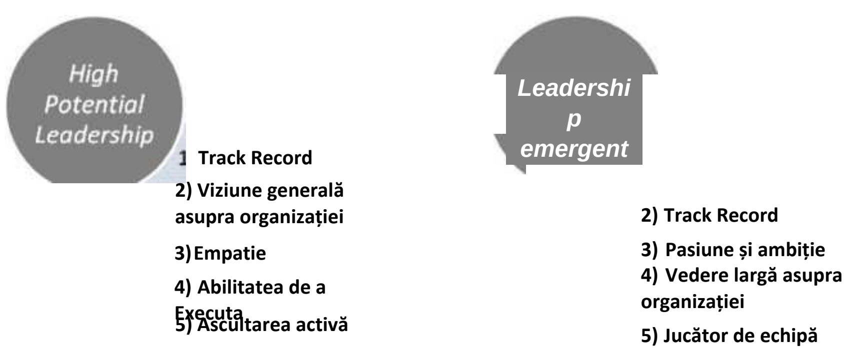
Leadership-ul cu potențial înalt definește Bilanțul drept rezultate obținute; Viziunea largă denotă capacitatea de a lua în considerare o varietate de probleme și puncte de vedere atunci când luați decizii; Empatia este definită ca abilitatea de a construi relații pe măsură ce cineva obține rezultate; Ability to Execute denotă capacitatea de a gestiona cu succes inițiative mari de schimbare organizațională; Ascultarea activă se referă la a fi implicat și prezent în conversație pentru a construi înțelegerea reciprocă.

Liderii emergenti definesc Shines ca fiind capacitatea de a ieși în evidență și mai sus (influență); Bilanțul este definit ca abilitatea de a obține rezultate; Pasiunea și ambiția se referă la implicarea cu locul de muncă și cu oamenii; Viziunea generală asupra organizației este definită ca fiind capabilă să ia în considerare o varietate de probleme și puncte de vedere atunci când iau decizii; Team Player denotă calitatea de a fi capabil să subordoneze aspirațiile personale și să lucreze într-un efort coordonat în lupta pentru un scop comun. De interes deosebit este faptul că toate aceste calități conțin o anumită dimensiune a construirii relațiilor și capacitatea de a influența. Când li se cere să identifice lideri emergenti; întrebări cum ar fi: Are persoana respectivă performanțe bune în sarcinile „întindere"? Individul se comporta bine în situații ambigue? Este individul capabil să-i influențeze pe semeni la o viziune pozitivă? Are această persoană un sentiment de urgență? Are această persoană pasiune pentru învățarea continuă?

O altă problemă luată în considerare pentru liderii cu potențial înalt și emergente este cea a oportunităților. Ce tipuri de oportunități/activități de dezvoltare par să ofere cele mai bune rezultate și sunt considerate a fi cele mai semnificative? Liderii de linie au clasat pe primul loc învățarea prin acțiune, pe locul al doilea pe rotația interfuncțională a locurilor de muncă și pe al treilea feedback la 360 de grade. Primele două sunt de natură experienţială, în timp ce a treia este rezultatul unui proces de evaluare.

Studiul SHRM (Societatea de Management al Resurselor Umane) identifică șapte recomandări cheie pentru dezvoltarea leadershipului:

Figura 1. Caracteristicile a două tipuri de conducere



1. Scopul dezvoltării leadershipului este de a promova eficiența conducerii.
2. Dezvoltarea leadershipului este condusă de strategia organizațională în acel context organizațional particular.
3. Dezvoltarea leadership-ului conține o puternică orientare către obiectivele de performanță.
4. Semnificația oricărei experiențe poate deveni mai puternică atunci când se adaugă niveluri mai mari de ACS (evaluare, provocare și suport).
5. Dezvoltarea individuală este puternic influențată de motivația de a învăța.
6. Adaptați oportunitatea de dezvoltare la obiectivele și strategiile organizației.
7. Explorați căi externe, precum și interne pentru dezvoltarea leadershipului (universitați corporative, seminarii de formare, umbră, coaching și mentorat).

Capacitatea 3: Inteligența culturală (CQ)

În 2003, conceptul de inteligență culturală a fost introdus în lumea afacerilor de doi cercetători, S. Ang și C. Earley, în cartea lor, *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. În plus, Earley și Mo sakowski au publicat un articol în *Harvard Business Review* (octombrie 2004) în care inteligența culturală este o capacitate de bază a afacerii. Inteligența culturală (CQ) poate fi definită ca „abilitatea aparent naturală a unui străin de a interpreta gesturile nefamiliare și ambigue ale cuiva așa cum ar face compatrioții acelei persoane". Expresia cheie aici este „capacitatea aparent naturală". O evaluare dezvoltată de Earley și Mosakowski poate fi utilizată pentru a colecta date de referință despre Inteligența Culturală.

Această autoevaluare este împărțită în trei categorii: CQ cognitiv, CQ fizic și CQ emoțional/motivațional. Fiecare dintre aceste - categorii conține întrebări importante privind punctele forte și domeniile de dezvoltare ale unui individ. Rezultatele acestei evaluări generează un profil

Figura 2. Patru capabilități ale inteligenței culturale



pentru un individ care oferă direcție pentru creșterea inteligenței culturale. Există patru capacități CQ care indică puterea unei persoane, precum și nevoile. Acestea sunt: CQ Drive, CQ Knowledge, CQ Strategy și CQ Action (vezi Figura 2).

Un studiu raportat de D. Livermore pentru *Forbes. com* a indicat că liderii cu CQ ridicat - înțeleg cum să procedeze într-o situație ambiguă din punct de vedere cultural cu mai mult succes decât acei lideri care au un CQ scăzut. CEO-urile cu un CQ ridicat au învățat cum să se adapteze la diverse piețe fără a renunța la identitatea de brand. Managerii de resurse umane cu un CQ ridicat înțeleg cum să răspundă diferitelor cereri religioase și etnice. Liderii de afaceri cu CQ scăzut nu văd relația dintre CQ și rezultatul final. În plus, „acei lideri de afaceri care au un CQ ridicat sunt mai eficienți în mod constant și se bucură de o satisfacție personală mai mare și mai puțin epuizat în tot felul de situații multiculturale."

Capacitatea 4: Gândire de sistem / Arhetipuri de sistem

Scopul autorului pentru acest capitol este de a aduce informații actuale și relevante asupra aspectelor cruciale ale 21st Century Global Resource Management

, toate acestea fiind de cea mai mare importanță astăzi. Cu toate acestea, un instrument puternic pentru a face față complexității unui mediu de afaceri global a fost trecut cu vederea în multe organizații.

Gândirea sistemică poate fi definită ca „o - viziune asupra lumii bazată pe perspectiva științelor sistemelor, care urmărește să înțeleagă interconexiunea , complexitatea și integralitatea componentelor sistemelor în relație specifică unele cu altele". (wordIQ.com). O altă componentă a gândirii sistemelor este monitorizarea comportamentului în timp. Gândirea sistemică este în contrast puternic cu tehnicile analitice tradiționale de rezolvare a problemelor. O componentă esențială a gândirii sistemelor este cea a feedback-ului, buclelor de feedback (echilibrare și întărire) în timp. Acest model poate fi aplicat oricărei probleme organizaționale, fie că este vorba despre fuziune și achiziție, dezvoltarea leadershipului, personalul, rezolvarea problemelor și așa mai departe. Modelul de gândire sistem există de peste cincizeci de ani. Acest model a fost folosit cu mare succes în organizații cu performanțe ridicate. Când luăm în considerare complexitatea unui mediu global, este logic să folosiți fiecare instrument care poate fi folosit pentru a clarifica scenarii complexe și ambigue. Gândirea de sistem ar trebui să fie unul dintre instrumentele foarte alese. Aceasta ridică întrebarea: Când este potrivit să luăm în considerare utilizarea gândirii de sistem pentru a înțelege scenarii complexe? Utilizarea gândirii sistemice ne cere să gândim în moduri noi. În articolul, *Prying Management Away from the Old* de T. Babbitt afirmă că gândirea sistemică ca disciplină ar oferi o schimbare revoluționară a modului în care gândim cum se face munca și cum trebuie să gestionăm muncitorii. Structura funcțională a trecutului nu se mai potrivește complexității mediului de afaceri global de astăzi. Prea des, lucrătorul este tras la răspundere pentru ceea ce este în afara controlului său, când, în realitate, vinovatul este o structură/sistem organizațional defectuos. Babbitt afirmă că „Un gânditor de sisteme înțelege că defectele de proiectare organizațională sunt înrădăcinate în gândirea managerială și în ipotezele pe care se bazează designul". Ceea ce este cel mai probabil să se schimbe sunt ipotezele, nu gândirea fundamentală care subliniază aderarea la un sistem defect.

Câteva indicii că gândirea de sistem poate oferi o perspectivă excelentă asupra problemelor organizaționale pot fi găsite în înțelegerea arhetipurilor de sistem (vezi Figura 3).

Figura 3. Arhetipuri comune ale sistemelor

Limitele creșterii

Schimbarea Poverii

Erodarea obiectivelor

Fixes that Foil

Creștere și subinvestiții

Tragedia Comunelor

Cele mai frecvent aplicate tipuri de arcuri de sisteme sunt: 1) Limitele de creștere; 2) Schimbarea poverii; 3) Obiective de erodare; 4) Escaladare; 5) Succesul celor de succes; 6) Tragedia comunelor; 7) Remedieri care eșuează; 8) Creștere și subinvestire. Utilizarea acestor arhetipuri obligă pe cineva să identifice cauza principală a dilemelor organizaționale, căci , de exemplu, de ce nu are loc starea dorită (rezultatul)? (Limite de creștere). Un exemplu al arhetipului Shifting the Burden apare atunci când soluțiile la probleme sunt încercate să fie rezolvate cu explicații simple. Adevărata sursă a problemei nu este niciodată identificată, rezultând, prin urmare, transferarea poverii către un factor mai mic, unul care nu are nicio influență asupra problemei. Arhetipul Obiectivelor erodate este un tip de schimbare a arhetipului poverii în care strategiile pe termen lung sunt trecute cu vederea sau abandonate în locul unei soluții imediate. Cu arhetipul Escalare, un joc advers între doi jucători declară că poate exista doar un câștigător. Acest lucru se dizolvă adesea într-un comportament distructiv. Succesul celor de succes poate fi identificat atunci când unul dintre cei doi jucători devine mai de succes decât celălalt, ceea ce face ca mai multe resurse să fie direcționate către grupul de succes. Acest lucru, la rândul său, privează a doua parte de resursele necesare, continuând astfel să reducă rata de succes a „delictului". Se remediază faptul că Fail este unul dintre cele mai comune arhetipuri puse în acțiune. Acest lucru se întâmplă atunci când o problemă organizațională este rezolvată rapid și are un efect benefic doar pentru a descoperi că remedierea nu a rezolvat problema de bază.

L. Bryan de la McKinsey Consulting afirmă în *Dynamic Management: Better Decisions in Un - certain Times,* „...strategii progresiști au întreprins experimente nobile (cum ar fi cicluri mai scurte de planificare financiară) în timp ce renunță la pretenția că pot face presupuneri rezonabile despre viitor. Simțul meu, totuși, este că realizarea unui management cu adevărat dinamic se va dovedi evazivă pentru majoritatea organizațiilor până când își vor da seama cum să-și facă conducerea principală (primii 150 de manageri, de exemplu) să lucreze împreună într-un mod fundamental diferit." Modalitățile de a încuraja managerii să gândească în moduri diferite ar fi promovarea utilizării gândirii sistemelor pentru a lua decizii reale. Cunoașterea și conștientizarea arhetipurilor de sistem înainte de a se angaja într-o sesiune de planificare strategică ar permite managerilor să înceapă procesul cu o nouă perspectivă, una care evită să fie prinși în „decizie prin presupunere".

O aplicație perfectă pentru gândirea sistemelor poate fi găsită la Millipore, un furnizor internațional de produse și servicii pentru industria farmaceutică, companiile de biotehnologie și cercetarea în știința vieții. Millipore are aproximativ 6.000 de angajați și raportează vânzări consolidate de 1,6 miliarde USD. Confruntându-se cu extinderea prin fuziune și achiziție, principala provocare pentru Millipore a fost să integreze și să centralizeze gestionarea produselor și serviciilor printr-un centru de servicii partajat (SSC). Înainte de 2005, Millipore avea o structură descentralizată. A avea o structură centralizată cu un singur punct de contact care ar îmbunătăți semnificativ serviciile și operațiunile a fost foarte atractivă pentru conducerea Millipore. În 1998, Millipore a decis să deschidă un centru de servicii partajate lângă Strasbourg. După zece ani, conducerea Millipore atestă că modelul SSC (Shared Service Center) a avut mai mult succes decât și-au imaginat. Conceptul de punct unic de contact, a fost resimțit de conducerea Millipore, a oferit companiei un avantaj competitiv puternic. D. Kauffer de la Millipore a remarcat că conceptul SSC le-a permis să „reacționeze mai rapid la condiții economice turbulente ". El afirmă, de asemenea, că viitorul constă în globalizarea mai multor procese ale noastre. Se crede că această tendință de deschidere a centrelor de servicii partajate oferă oportunități de dezvoltare a carierei

angajaților talentați și, în consecință, oferă un atractor sigur pentru talentul bogat.

LaFarge este lider mondial în materiale de construcții. Această companie are 54.000 de angajați și are vânzări anuale de 19 miliarde de dolari. După cum a fost ilustrat în Millipore, LaFarge a avut și un model de afaceri descentralizat, în mare parte datorită faptului că produsele sale (ciment, etc.) trebuiau fabricate și vândute la nivel local. Purtătorul de cuvânt, M. Soule, relatează că conducerea a luat decizia de a deschide primul centru de servicii partajate în 2000 la Toronto, urmat de Detroit, iar în 2008 au fost deschise patru centre suplimentare în Franța, Anglia, Rusia și China. Decizia de a trece la un SSC a fost una de viziune împărtășită și conducere dinamică, care a avut ca rezultat beneficii imediate, în mare parte legate de economiile de scară. Leadership-ul în centru a fost la fel de important în sensul că scopul era crearea unei culturi a performanței organizaționale. Soule' a mai afirmat că în centre este nevoie de „nu doar experți talentați care stăpânesc procese extrem de computerizate, ci și de lideri de echipă care știu să motiveze și să provoace oamenii, pentru a evita un anumit nivel de monotonie și repetarea sarcinilor”. În mod clar, centrele de servicii partajate reprezintă un mod mai nou de a face afaceri, un nou mod de a gândi care încorporează cele patru elemente care se află în centrul acestui capitol. Luate în ansamblu, aceste elemente individuale - achiziția de talent, leadership, inteligența culturală și gândirea sistemică - oferă un cadru puternic pentru atingerea durabilității și succesului în cel de-al 21 -lea. Economie globală de secol. Managementul Resurselor Umane va experimenta o creștere semnificativă a importanței, implicării și provocării în furnizarea de căi pentru ca aceste patru elemente cruciale să devină tarif standard în această lume a afacerilor în continuă evoluție, complexă și fără limite.

REFERINȚE

Adler, NJ (2002). *Dimensiunile internaționale ale comportamentului organizațional* (ed. a IV-a). Cincinnati, OH: Sud-Vest.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1998). *Gestionarea transfrontalieră: soluția transnațională.* Bos ton, MA: Harvard Business School Press.

Conger, JA, & Kanungo, R. (1998). *Conducere carismatică în organizații* . Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Conklin, DW (2011). *Mediul global al afacerilor: noi paradigme pentru managementul internațional* . Thousand Oaks, CA: Sage - Publications, Inc.

Dalton, M. Ernst, Deal, C., Jean, J., & Jean, L. (2002). *Succes pentru noul manager global: Cum să lucrezi pe distanțe, țări și culturi.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Davenport, T H., Harris, JG și Morison, R. (2010). *Analytics la locul de muncă: decizii mai inteligente, rezultate mai bune* . Boston, MA: Harvard Business Press.

Deal, J. și Prince, DW (2003). *Dezvoltarea* - *adaptabilității culturale: Cum să lucrați între culturi* . Greensboro, NC: Centrul pentru Leadership Creativ.

Early, PC, & Mosakowski, E. (2004). *Inteligența culturală* . Boston, MA: Harvard Business Review .

Epstein, MJ (2008). *A face durabilitatea să funcționeze: cele mai bune practici în gestionarea și măsurarea impacturilor sociale, de mediu și economice ale corporative.* San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Francois, JM și Kris, A. (2009). *Informații comune privind serviciile. Gent, Belgia: BearingPoint France. Briscoe, DR, Schuler, R. și Claus, L. (2009). Managementul resurselor umane internaționale: politici și practici pentru*

întreprinderile multinaționale (ed. a treia). New York, NY: Routledge.

Goldsmith, M. (2009). *Viitorii lideri* : *strategie și afaceri.*

Goldsmith, M. și Reiter, M. (2007). *Ceea ce te-a adus aici nu te va duce acolo: cât de mult devin oamenii de succes și mai de succes* . New York, NY: Hyperion.

Irod, R. (1994). *Gestionarea procesului de atribuire internațională: de la selecție până la repatriere. Societatea de* Management al Resurselor Umane .

Irod, R. (1994). *Evaluarea comparativă a programelor de misiuni internaționale: Evaluarea eficienței generale* . Societatea de Management al Resurselor Umane.

Irod, R. (1994). *Dezvoltarea capacității de adaptare culturală: Cum să lucrați peste diferențe* . Societatea de Management al Resurselor Umane.

Kim, DH (1994). *Arhetipuri de sisteme 1*. Cam bridge, MA: Pegasus Communications.
Kim, DH și Lannon, C. (1997). *Aplicarea arhetipurilor de sisteme* . Cambridge, MA: Pegasus Communications, Inc.

Meadows, DH (2008). *Gândirea în sisteme.* White River Junction, VT: Chelsea Green Pub - lishing.

Ready, R., Hill, L. și Conger, J. (2009, 3 martie). Câștigând cursa pentru talent pe piețele emergente. *Harvard Business Review*. Boston, MA: Harvard Business School.

Schein, E. (2010). *Cultură organizațională și leadership.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Această lucrare a fost publicată anterior în Cultural Variations and Business Performance: Contemporary Globalism, editată de Bryan Christiansen, pp. 322-335, copyright 2012 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 80

Capabilități cheie, componente și tendințe evolutive în sistemele de e-learning corporative

Hyo-Joo Han
Universitatea de Sud din Georgia, SUA

Geoffrey Dick
din New South Wales, Australia

Tom Case
Universitatea de Sud din Georgia, SUA

Craig Van Slyke
Universitatea Saint Louis, SUA

ABSTRACT

Capitolul examinează dezvoltarea sistemelor de învățare online în corporații, utilizarea corporativă a modulelor de învățare reutilizabile și diferitele forme de evaluare și certificare a cunoștințelor utilizate pentru a asigura și îmbunătăți calitatea rezultatelor învățării. Corporațiile continuă să adopte e-learning, într-un ritm dramatic. Acest lucru este parțial determinat de dorința de reducere a costurilor și parțial de a se asigura că tot personalul are abilitățile și competențele necesare pentru locurile lor de muncă. Organizațiile conectează din ce în ce mai mult sistemele de e-learning/e-training cu alte module ale sistemelor lor de management al resurselor umane, iar acest capitol include un exemplu de caz pentru a ilustra astfel de legături. Universitățile au demonstrat progrese în domeniul e-learning-ului, dar rămân în poziția de a învăța multe din evoluțiile e-learning-ului din lumea corporativă. În concluzie, capitolul oferă o privire de ansamblu asupra experiențelor corporative cu e-learning/e-training și modul în care acestea ar putea fi transferate în lumea academică; De asemenea, sună o notă de avertizare pentru universități în cazul în care nu reușesc să observe dezvoltarea continuă a sistemelor corporative de e-learning.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch080

INTRODUCERE

Mai multe sectoare, cum ar fi universitățile, corporațiile, organizațiile și guvernele din întreaga lume își extind rapid utilizarea instrumentelor online pentru a profita de accesul la internet mai rapid și accesibil și de tehnologia de ultimă oră. Universitățile oferă mai multe cursuri online pentru a suplimenta, îmbunătăți sau înlocui cursurile lor tradiționale as-în-față, iar acest lucru crește accesibilitatea studenților la cursurile universitare, mai multă flexibilitate pentru furnizarea de instrucțiuni și o gamă mai largă de opțiuni pentru interactivitatea studenți-facultăți (Yeh & Hsu, 2008). Corporațiile obțin beneficii similare din sistemele de e-learning/e-training și au beneficiat, de asemenea, de a menține abilitățile angajaților la zi. Grupurile de consultanță se așteaptă la creșterea continuă a cheltuielilor corporative pentru învățarea online (sau e-learning). De exemplu, în 2002, Cortona a estimat că corporațiile vor cheltui 50 de miliarde de dolari pe sisteme de e-learning/e-training până în 2010, în creștere de la 5 miliarde de dolari în 2001 (Sursa: eMarketer), iar în 2007, Global Industry Analysis Inc. (GIA) se aștepta ca e-learningul să depășească cheltuielile cu 5 miliarde de dolari /e-training. 2010 (Sursa: Global Industry Analysis Inc.). Deși trebuie avută prudență în utilizarea acestor cifre din cauza unor variații în piețele acoperite și în tipul de cheltuieli incluse, este clar că atenția corporativă pentru e-learning/e-training va continua.

Acest capitol analizează evoluțiile recente ale e-learning/e-training în mediul corporativ și le examinează dintr-o perspectivă academică. Autorii consideră că mediul educațional (și în special mediul educației manageriale) va deveni mult mai aglomerat și mai competitiv. Ofertele educaționale corporative pot fi privite ca un substitut pentru formarea mai formală, inclusiv formarea la nivel universitar, iar corporațiile au evoluat, probabil, mai repede decât universitățile, îmbrățișând pe deplin educația online. Autorii cred că există atât lecții, cât și avertismente pentru comunitatea de învățare academică.

Capitolul începe prin a revizui dezvoltarea - platformelor de învățare online și modul în care acestea se integrează cu alte sisteme de management al resurselor umane. Capitolul continuă prin examinarea factorilor care conduc și constrâng dezvoltarea sistemelor corporative de e-learning/e-training și folosește un exemplu de caz pentru ilustrare. Capitolul se referă apoi la ceea ce a devenit un element fundamental al e-learning/e-training-ului corporativ - obiectele de învățare reutilizabile. Evaluarea (un factor crucial în toate sistemele de învățare) este examinată în continuare și aceasta este urmată de o scurtă discuție a problemelor de implementare. Capitolul se încheie prin a discuta câteva implicații pentru mediile educaționale mai tradiționale.

DEZVOLTAREA PLATFORMEI DE ÎNVĂȚARE ONLINE

Tehnologia și locul de muncă în schimbare oferă oportunități de a aborda învățarea angajaților și dezvoltarea bazei de competențe în moduri noi. Tehnologiile de e-learning/e-formare permit angajaților să urmeze cursuri online „după caz", în momentele care li se potrivesc cel mai bine. E-learning/e-training pot fi, de asemenea, programate pentru a se potrivi cerințelor de îmbunătățire a competențelor la locul de muncă. Natura omniprezentă a internetului, a tehnologiilor multimedia și de comunicații permite ca învățarea și formarea să fie oferite în noi formate la un cost mai mic.

Sistemele de e-learning/e-training sunt componente din ce în ce mai importante ale - sistemelor de informare a resurselor umane (HRIS) (numite și module HR, sisteme HRIT, HRMS) care sprijină procesele de management al resurselor umane în organizații, cum ar fi planificarea resurselor umane, recrutarea și

selecția, formarea și dezvoltarea, managementul performanței și compensarea și beneficiile (Bentley, 2007). Soluțiile de e-learning/e-training pot fi achiziționate de organizații ca aplicații HRIS autonome, ca componente ale soluțiilor integrate de management al performanței sau ca componente ale sistemelor integrate de management al capitalului uman (HCM) care leagă sistemele de management al învățării (LMS) cu sistemele de management al talentelor (TMS). Majoritatea furnizorilor de soluții de e-learning/e-training oferă clienților opțiunea de a implementa soluții de e-learning/e-training in-house (auto-găzduire) sau de a obține acces la aplicații de e-learning/e-training personalizabile prin intermediul unui browser web (adică ca găzduit, furnizor de servicii de aplicații - Furnizor de servicii de aplicații (ASP) sau soluție de servicii web). Tendința este către soluții de e-learning/e-training ASP găzduite, cum ar fi cea ilustrată în Figura 1. Figura 1 ilustrează faptul că managementul formării și dezvoltării online este o componentă cheie în TMS integrat bazat pe Web.

Conform unui studiu Expertus realizat în 2006 pe un eșantion de 249 de organizații, mai multe companii (25% din eșantionul lor) folosesc mai mult de un sistem de management al învățării (LMS) și majoritatea (75%) dintre aceste organizații intenționează să-și consolideze sistemele în viitorul apropiat (Bent ley, 2007). Jon Ciampi, vicepreședinte de marketing la SumTotal, subliniază că o altă tendință corporativă este de a integra LMS-ul lor cu managementul talentelor, planificarea succesiunii și sistemele de management al performanței (Bentley, 2007).

Figura 1. Managementul strategic al talentelor
(sursa Soluții StepStone)



Sisteme de management al învățării vs. sisteme de management al cursurilor

Multe produse LMS, cum ar fi Blackboard, WebCT și Webboard sunt disponibile comercial, iar Moodle, una dintre cele mai mari soluții open source pentru software și platforme de e-learning/e-training, oferă funcționalități comparabile cu cele susținute de omologii comerciali (Dean, 2008; Scher, 2007). Termenii Sisteme de management al învățării (LMS), Sisteme de management al conținutului învățării (LCMS) și Sisteme de management al cursurilor (CMS) sunt adesea folosiți în mod interschimbabil (Yueh & Hsu, 2008) și diferența dintre ele nu a fost clară. Cu toate acestea, Carliner (2005) face o distincție între CMS și LMS subliniind că învățarea și formarea sunt activități diferite . LMS-urile (de exemplu, Webboard, WebCT, Blackboard) sunt platforme care pot sprijini instruire corporativă concentrată pentru aplicare imediată, dar CMS-urile (de exemplu, NetDimensions EKP, Saba și SumTotal) sunt platforme concepute pentru a sprijini învățarea și dezvoltarea pe termen lung în cursuri precum cele de la universități (Carliner, 2005). Brown la el. (2007) notează că practicile de Dezvoltare a Resurselor Umane (HSD) în mediile corporative sunt diferite de alte tipuri de formare, deoarece pun accentul pe învățarea pe tot parcursul vieții, prin urmare CMS-urile pot fi cele

mai potrivite pentru a sprijini procesele HSD.

Deși se pot face distincții între LMS și CMS, acest rest al acestui capitol discută modelele și tendințele care caracterizează ambele tehnologii.

Sisteme de management al performanței angajaților (EPM)

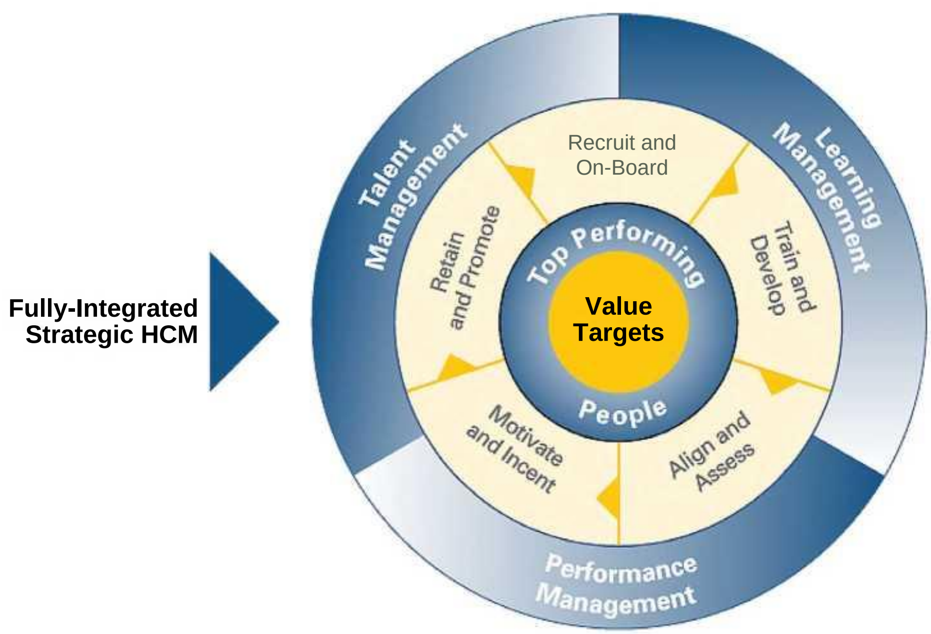
Mai mulți furnizori oferă soluții integrate de management al performanței angajaților (EPM), precum cea ilustrată în Figura 1. Unii pretind că oferă cele mai bune soluții cu capabilități robuste, în timp ce alții oferă module de management al performanței (PM) ca parte a unui pachet integrat cuprinzător. Potrivit lui McMillan (2004),

investiția de sute de milioane de dolari în cercetare și capital de risc în ultima jumătate de deceniu a condus la dezvoltarea unui număr de soluții scalabile de management al performanței bazate pe Web, care se pretează implementării la nivel de companie. McMillan observă că sistemele de management al competențelor utilizabile și precise sunt pietrele de temelie ale soluțiilor EPM, deoarece acestea permit organizației să articuleze, să vizeze și să măsoare abilitățile și comportamentele care sunt vitale pentru succesul organizațional. Deoarece unele competențe înlocuiesc orice organizație, multe soluții EPM oferă acces la bibliotecile de competențe și resursele aferente (cum ar fi Biblioteca de competențe Lominger Leadership Architect® - www.lominger.com) și/sau capacitatea de a defini competențe bazate pe roluri specifice organizației. Identificarea competențelor critice are implicații pentru angajare, formare și dezvoltare, evaluarea performanței, planificarea succesiunii, managementul talentelor și procesele și aplicațiile de compensare. Deoarece e-learning/e-training are potențialul de a juca un rol esențial în dobândirea și dezvoltarea competențelor individuale, un LMS este o componentă cheie a soluțiilor EPM oferite de mulți furnizori (McGraw, 2001).

Managementul Capitalului Uman Sisteme (HCMS)

În mediul de afaceri de astăzi, companiile își văd din ce în ce mai mult resursele umane ca factori critici în eforturile lor de a obține un avantaj competitiv. Acest lucru a condus la realizarea faptului că activitățile de management al capitalului uman sunt esențiale pentru atingerea unor niveluri ridicate de sustenabilitate corporativă și interesul corespunzător pentru sistemele de management al capitalului uman (Wirtenberg, et al. 2008). După cum au menționat Israelite și Seymour (2006), Human Capital Management (HCM) se concentrează pe managementul holistic și pe optimizarea forței de

Figure 2. Integrated strategic HCM system (source Israealite & Seymour [2006])



muncă a unei organizații, străduindu-se să adauge valoare organizațiilor prin îmbunătățirea capitalului uman al organizației în timp. Israelite și Seymour sunt susținători ai sistemelor strategice de management al capitalului uman complet integrate, care integrează managementul învățării, managementul performanței și managementul talentelor (vezi Figura 2).

Sistemele integrate HCM sunt concepute pentru a permite organizațiilor să identifice angajații cu potențial ridicat de succes pentru includerea în planificarea succesiunii, competențe cuprinzătoare ca sesiuni, dezvoltarea de programe de formare și dezvoltare personalizate și urmărirea progresului de dezvoltare individuală. Combinând managementul învățării, managementul performanței și managementul talentelor, sistemele integrate HCM sunt capabile să îmbunătățească calitatea generală a forței de muncă a organizației. HCM folosește sistemele de e-learning/e-training pentru a oferi procese de formare și dezvoltare personalizate, iar atunci când procesele de management al învățării sunt cuplate cu stimulente individualizate care - canalizează în mod corespunzător comportamentul angajaților către obiectivele cheie ale organizației, organizația beneficiază de o productivitate și eficacitate sporite. Atunci când angajații știu că au performanțe competente și vor fi compensați în mod corespunzător pentru acest lucru, ei sunt probabil mai mulțumiți de organizație (și de locurile lor de muncă) și sunt mai puțin predispuși la rotație. În plus, recompensând, păstrând și continuând să-și perfecționeze talentul, organizația se poziționează pentru a putea atrage mai mulți angajați de calibru înalt.

Sisteme de management al învățării

Soluțiile de e-learning/e-training sunt piesa centrală a sistemelor de management al învățării (LMS). Schmidt (2003) subliniază numeroase motive pentru care corporațiile sunt atrase de LMS-uri, inclusiv capacitatea de a reduce costurile de formare, de a personaliza programele de instruire, de a face locația de livrare a instruirii independentă și de a oferi oportunități extinse de formare dincolo de expertiza formatorilor interni.

LMS-urile le permit angajaților să acceseze sesiunile de formare în mod convenabil prin intermediul computerelor lor, indiferent dacă sunt la serviciu, acasă, pe teren sau chiar în altă țară. Prin intermediul LMS-urilor, organizațiile pot reduce semnificativ un număr de costuri asociate cu procesele tradiționale de formare, cum ar fi taxele formatorilor, costurile cu facilitățile de formare și costurile de călătorie atât pentru formatori, cât și pentru cursanți. De exemplu, CompUSA, după ce a adoptat un LMS în 1998, a redus drastic costurile de formare, de la peste 50 USD pe unitate la mai puțin de 1 USD pe unitate (Margolis, 2007).

De asemenea, LMS-urile permit organizațiilor să ofere mai multe opțiuni de formare. Modulele de e-learning/e-training reutilizabile, disponibile la raft, inclusiv cele disponibile din bibliotecile de competențe, fac posibil ca organizațiile să extindă formarea profesioniștilor dincolo de expertiza formatorilor interni. În plus, LMS-urile permit companiilor să urmărească progresul individual de învățare/formare al angajatului, captând conectările fiecărui angajat, cantitatea de formare petrecută și modulele de formare finalizate. De asemenea, oferă angajaților îndrumări personalizate pentru a-și dezvolta talentele și abilitățile necesare pentru a avea succes în pozițiile lor. De exemplu, când se conectează la LMS, un contabil nu va vedea cursurile de inginerie ca opțiuni pe ecran. Nivelurile individuale de aptitudini sau competențe pot fi, de asemenea, adaptate. De exemplu, angajații mai experimentați pot fi direcționați către module de curs de nivel mediu sau recenzii de nivel avansat care îi ajută să-și păstreze și să-și dezvolte seturile de abilități individuale. Rezultatul final al personalizării este de obicei sesiuni de instruire mai puțin frecvente și mai adecvate pentru

angajații individuali; acest lucru permite reducerea costurilor de oportunitate din pierderile de productivitate legate de formare.

Majoritatea abordărilor tradiționale de livrare a instruirii, de obicei bazate pe clasă, nu sunt ușor personalizate . Ca rezultat, de obicei solicită formatorilor să generalizeze formarea oferită, ceea ce înseamnă că problemele specifice cursantului individual sunt adesea trecute cu vederea. Personalizarea suplimentară oferită de majoritatea LMS-urilor include abilitatea de a potrivi formatul conținutului de instruire cu stilul de învățare al fiecărui angajat. De exemplu, cursanților orientați vizual li se poate oferi o formare care include niveluri ridicate de conținut video.

LMS-urile le permit managerilor să urmărească progresul în formarea angajaților și mulți pot fi aliniați cu programe de stimulare pentru a încuraja angajații să finalizeze formarea. Sistemele de notificare LMS și memento-urile bazate pe web pot fi folosite pentru a informa angajații și managerii cu privire la actualizările salariale post-formare.

Conform lui Schmidt (2003), termenul de valabilitate al conținutului de învățare/formare este o considerație importantă atunci când se selectează un LMS. Firmele care sunt specializate în tehnologii sau servicii în continuă evoluție sunt probabil să aibă nevoie de un LMS care poate sprijini cu ușurință modificările conținutului de învățare/formare; este mai puțin probabil să fie o problemă în firmele din industriile mai puțin volatile. Alte considerații importante de selecție sunt costurile, rentabilitatea investiției (ROI) și problemele de asistență în curs.

Abilitatea de a partaja și de a face referințe încrucișate cu alte componente HRIS poate fi, de asemenea, o considerație importantă. De exemplu, o schimbare a titlului unui angajat ar trebui să declanșeze, în mod ideal, actualizări automate ale planului de formare și dezvoltare al individului. Capacitatea managerilor de a accesa și revizui seturile de cunoștințe ale angajaților și nivelurile de formare sunt susținute de multe LMS; aceasta îi ajută pe manageri să monitorizeze dacă un angajat este calificat să păstreze o certificare. Numeroase companii folosesc astfel de informații pentru a atribui angajaților proiecte care utilizează cunoștințele pe care le-au dobândit recent prin intermediul cursurilor LMS. Astfel, această capacitate LMS face posibil ca organizațiile să ofere formare „just-in-time” - adică angajații dobândesc formarea de care au nevoie exact atunci când au nevoie.

Unele produse LMS sunt folosite ca instrumente de îmbunătățire a serviciilor pentru clienți pentru a oferi lucrătorilor de la distanță , partenerilor de afaceri, furnizorilor și clienților noile funcții de produse sau servicii bazate pe web. Deoarece multe produse LMS acceptă mai multe limbi, astfel de „instruire” pot fi furnizate la nivel global. În timp ce majoritatea organizațiilor nu înlocuiesc complet programele de formare tradiționale cu LMS-uri, instruirea LMS este din ce în ce mai folosită pentru a suplimenta/combina formarea orientată spre clasă cu formarea electronică (Schmidt, 2003; Lansari, et al, 2007). Acele părți ale curriculum-ului care sunt cel mai bine partajate cu grupurile live sunt menținute, în timp ce cele care pot fi adaptate cu ușurință prin intermediul e-training sunt desfășurate online.

Factori de interes corporativ în sistemele de e-learning

Descrierile de mai sus ale sistemelor de management al performanței angajaților (EPMS), sistemelor integrate de management al capitalului uman (HCMS) și sistemelor de management al învățării (LMS) oferă sprijin pentru observația lui Galagan (2000) conform căreia „concluzia” este un motor principal al învățării online corporative. Dobândirea de abilități și cunoștințe este costisitoare și de aceea LMS sunt mai frecvente în organizațiile mari decât în cele mai mici (Brown et al., 2006). Îndepărtarea personalului de la locul

de muncă, angajarea personalului de predare/formare, utilizarea resurselor fizice, cum ar fi sălile și echipamentele , precum și întreținerea materialelor de curs contribuie la cheltuieli de formare corporative considerabile. Capacitatea de a reduce semnificativ, dacă nu de a elimina, costurile de călătorie legate de formare și sesiunile de formare irelevante sau inutile, stimulează, de asemenea, interesul corporativ pentru sistemele de e-learning/e-training. Abilitatea LMS de a oferi angajaților un nivel foarte personalizat este, de asemenea, atractivă. De exemplu, Jane Doe ar putea primi o formare personalizată care să includă numai acele piese din cursurile tradiționale de formare care sunt relevante pentru poziția sa și piese (sau cursuri întregi) care nu sunt relevante pentru poziție pot fi omise din formarea lui Jane.

Un factor secundar, dar înrudit, al interesului corporativ este productivitatea îmbunătățită (Bullock, 2001). EPM-urile, HCM-urile și LMS-urile evidențiază deficiențele de competențe la indivizi și la nivelul forței de muncă a organizației în ansamblu. Furnizarea cunoștințelor și abilităților necesare ca o extensie a HRMS este un pas logic următor. Tehnologia e-learning/e-training permite atât individului, cât și organizației să profite de învățarea sincronă sau asincronă pentru a sprijini serviciile de învățare „24/7/365". Capacitatea de a furniza conținut personalizabil permite organizației să îmbunătățească productivitatea individuală într-o manieră care se potrivește cel mai bine circumstanțelor lor individuale și nivelurilor actuale de abilități sau cunoștințe. Abilitatea de a oferi conținut de curs în mai multe limbi este, de asemenea, atractivă pentru unele corporații.

Conformitatea cu standardele de e-learning/e-formare larg acceptate este apreciată de multe corporații. Societatea Americană pentru Training și Dezvoltare recomandă conformitatea LMS cu standardele SCORM și AICC (Watson & Watson, 2007). Multe LMS-uri respectă Modelul de referință pentru obiecte de conținut Sharable (SCORM), care este un set de standarde tehnice care permit sistemelor de învățare bazate pe web să găsească, să importe, să partajeze, să reutilizeze și să exporte conținut. Acest lucru oferă designerilor de instruire, managerilor și scriitorilor o specificație prin care cursurile educaționale pot fi distribuite într-o manieră „plug-and-play". Conformitatea cu standardele dezvoltate de Comitetul de instruire bazat pe computer pentru industria aviației (AICC) permite programelor de e-learning/e-training să transmită informații între ele. De exemplu, un program de simulare s-ar putea integra cu un program de chestionare pentru a primi rezultate. McGraw (2001) observă că, ca regulă generală, arhitectura tehnică pentru e-learning/e-formare este o arhitectură deschisă și trebuie să includă standarde pentru integrarea elementelor existente, cum ar fi tehnologiile de învățare moștenite, aplicațiile de întreprindere , învățarea online și instrumentele emergente.

Abilitatea de a monitoriza și evalua rezultatele învățării atrage, de asemenea, interesul corporativ pentru LMS. Paginile de management al performanței dedicate evaluării și feedback-ului sunt integrate în majoritatea sistemelor de învățare online - parțial pentru a consolida procesul de învățare și parțial pentru a asigura atingerea unui standard satisfăcător înainte ca cursantul să treacă la următorul nivel. O astfel de evaluare și feedback poate (și este) modificată pentru a raporta realizările către management și pot fi folosite pentru bonusuri, evaluări de performanță, promoții și alte stimulente. Majoritatea produselor LMS utilizate în corporații acceptă analiza decalajelor. Deficiențele de aptitudini sau competențe și centrele sau domeniile de excelență sunt identificate prin analiza decalajelor sau prin utilizarea agenților inteligenți, iar sistemele recomandă acțiuni manageriale adecvate.

Alți factori care influențează interesul corporativ, în special soluțiile LMS includ capacitatea indivizilor de a se „inscrie" la cursuri

și dobândirea de abilități pe care le consideră valoroase, capacitatea de a mapa rezultatele învățării la valorile HR, capacitatea de a monitoriza/evalua cunoștințele angajaților și forței de muncă cu privire la cerințele de conformitate (de exemplu, cerințele de sănătate și siguranță ocupațională), ușurința în utilizare și reputația furnizorului.

Satisfacția corporativă cu sistemele de e-learning

Datorită, în parte, naturii în evoluție rapidă și extinderii învățării online, există puține cercetări definitive referitoare la satisfacția corporativă sau eficacitatea tehnologiei e-learning/e-training. Cu toate acestea, există unele dovezi că această metodă de învățare nu este neapărat soluția de învățare/formare pe care o preferă angajații (Mowbray & Dick, 2003), iar satisfacția angajaților cu soluțiile de e-learning/e-formare poate fi legată de beneficiile personale derivate din sistem și nu de beneficiile care revin organizației (Dunstan & Dick, 2004). Acest lucru prezintă probleme speciale pentru campionii e-learning/e-training în corporații - acceptarea completă poate fi posibilă numai atunci când reușesc să vândă ideea de învățare online „studenților" care o vor folosi.

Este posibil ca cercetarea privind satisfacția și eficacitatea să fie direcționată greșit. Având în vedere creșterile anticipate ale cheltuielilor corporative de e-learning/e-formare în următorii câțiva ani și a impactului preconizat al învățării online, poate în loc să se întrebe „Cât de bună este învățarea online în comparație cu o abordare mai tradițională?", cercetătorii ar trebui să se întrebe „Este suficient de bun?" sau „Care este rentabilitatea investiției pentru formarea online?" În funcție de obiectivele programului de e-learning/e-formare, un program mai eficient și mai accesibil poate fi acceptabil, chiar dacă învățarea pe care o oferă este inferioară celei pentru metodele mai tradiționale față în față. Cheia aici este dacă pot fi obținute rezultate satisfăcătoare ale învățării. În unele cazuri, învățarea care este suboptimă poate fi suficientă și, datorită economiilor de costuri, poate fi cea mai rezonabilă abordare dintr-o perspectivă pur comercială.

ÎNVĂȚAREA ONLINE ȘI ORGANIZAȚIA GALLUP

Organizația Gallup are peste 40 de birouri în 27 de țări, cu sediul central în Washington, DC și sediul operațional în Omaha, Nebraska. Organizația Gallup angajează aproximativ 2.000 de oameni de știință lideri mondiali în management, economie, psihologie și sociologie pentru a identifica și monitoriza comportamentul și indicatorii economici din ultimii 70 de ani. Gallup Poll, una dintre cele patru divizii ale companiei -- Gallup Poll, Gallup Consulting, Gallup University și Gallup Press -- este unul dintre cele mai cunoscute produse/servicii ale acestei organizații. Organizația Gallup colectează date despre angajații și clienții clienților săi, în principal companii din Fortune 500; aceste date sunt ulterior transmise organizațiilor client pentru luarea de decizii manageriale și evaluarea care îi ajută pe clienții săi să îmbunătățească relațiile cu clienții și să maximizeze productivitatea angajaților.

Gallup este atât furnizor, cât și consumator de soluții de învățare electronică și, prin urmare, oferă un mecanism foarte bun pentru ilustrarea și consolidarea punctelor cheie din secțiunile anterioare. În calitate de furnizor, Gallup vinde conținut de învățare online altor organizații, ca parte a activităților sale de consultanță în management. Universitatea Gallup înscrie aproximativ 50.000 de studenți pe an. În 2008, aproape toți studenții săi au fost implicați într-o formă de învățământ la distanță. În timp ce Universitatea Gallup oferă câteva cursuri față în față, inclusiv cursuri de MBA, majoritatea

studenților urmează cursuri online (vezi Figura 3). Gallup Online este metrica externă și sistemul de e-learning/e-training al Gallup. Este conceput pentru utilizare în volum mare și aderă la protocoalele de e-learning standard din industrie. E-learning-ul furnizat prin Gallup Online este conceput pentru a ajuta clienții să înțeleagă, să evalueze și să ia măsuri cu privire la datele pe care Gallup le colectează și le adună.

În calitate de consumator, se abonează la instrucțiunile furnizate de furnizori terți, cu toate acestea, majoritatea materialelor de e-learning utilizate pentru a instrui noii angajați ai Gallup sunt dezvoltate intern. Conținutul de e-learning/e-training al Gallup este disponibil pentru utilizare de către alte organizații. Gallup este, de asemenea, capabil să folosească conținutul de e-learning/e-training pe care l-a dezvoltat pentru clienți pentru a crea cursuri generice sau module de învățare pe teme precum leadership și caracteristicile/comportamentele managerilor eficienți . Pe scurt, unele dintre modulele de e-learning/e-training ale Gallup sunt atât reutilizabile, cât și au valoare comercială. În plus, ambalarea intenționată a modulelor de învățare de către Gallup și alți furnizori de conținut e-learning/e-training are potențialul de a remodela educația online oferită de universități publice, private și cu scop profit.

LMS-ul lui Gallup

Sistemul intern de e-learning/e-training al Gallup este un exemplu excepțional de sistem de management al învățării. LMS-ul Gallup se bazează pe un model *de obiecte de învățare ;* aceasta înseamnă că numărul și secvența evenimentelor de învățare pe care un nou angajat trebuie să le parcurgă sunt determinate de rolul individului la Gallup. În timp ce toți angajații noi primesc instrucțiuni online cu privire la teme de bază, cum ar fi beneficii, transmiterea cheltuielilor de călătorie și înțelegerea rolului cuiva la un cetățean Gallup, restul formării lor inițiale este personalizat la locul de muncă. De exemplu, un nou manager de intervievare cu clienții ar primi instrucțiuni despre sistemul telefonic de ieșire, în timp ce un consultant nou angajat ar putea primi instruire despre cum să comunice eficient cu clienții.

Toate modulele de e-learning/e-training sunt accesate printr-un singur sistem. Acest sistem permite, de asemenea, angajaților (și managerilor acestora) să urmărească formarea

Figure 3. Gallup University



progres. Sistemul permite ca modulele de învățare individuale să fie actualizate după cum este necesar, iar managerii pot modifica numărul și secvența modulelor de învățare pentru angajații individuali pentru a sprijini formarea la timp.

Figura 4 ilustrează pagina de conectare pentru sistemul intern de e-learning/e-training al Gallup. Când utilizatorii se conectează, li se prezintă un program personalizat de instruire care se bazează pe cerințele postului lor. De exemplu, unui nou asociat ar putea fi necesar să se adune (sau să „culege") informații despre diverse activități ale companiei. „Interfața cu utilizatorul" pentru sistemul Scavenger Hunt (prezentată în Figura 5) include „ștampile pe un port de acces" care indică faptul că cursantul a finalizat toate evenimentele necesare pentru o anumită secțiune de urmărire a progresului fiecărui cursant.

Această componentă de administrare a -sistemului e leaning a fost concepută pentru a fi utilizată de către managerii Gallup. Le permite să adauge material nou în sistem și să creeze programe de învățare personalizate pentru rapoartele lor directe. Sistemul include un mecanism eficient de urmărire a cursanților și de control a ceea ce văd și fac. Gallup folosește pe scară largă modelul obiectului de învățare, care

Figura 4. Sistemul intern de e-learning/e-training Gallup S

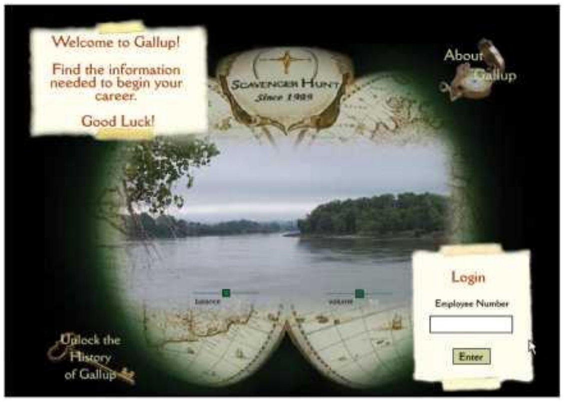

Welcome to Gallup!
Find the information needed to begin your career.
Good Luck!
Scavenger Hunt
About Gallup
Login
Employee Number
Enter
Unlock the History of Gallup

Figure 5. The scavenger hunt system



folosește obiecte de învățare reutilizabile (RLO) care pot fi selectate, combinate și secvențiate pentru a satisface nevoile de învățare ale unui angajat individual.

OBIECTE DE ÎNVĂȚARE REUTILIZATE

Una dintre principalele distincții dintre sistemele de e-learning corporative și sistemele comparabile utilizate în mediile academice este măsura în care acestea au îmbrățișat obiectele de învățare reutilizabile (RLO). Utilizarea RLO-urilor este mult mai frecventă de către corporații decât de către colegii și universități, iar utilizarea corporativă a RLO-urilor oferă perspective probabile asupra evoluției sistemelor de e-learning academice.

În încercarea de a obține o eficiență și eficacitate din ce în ce mai mari din sistemele lor de învățare, corporațiile iau o pagină din manualul de programare orientată pe obiecte și construiesc biblioteci de module de învățare concentrate și concise care pot fi implementate în diferite combinații pentru a forma un curriculum personalizat, care este adaptat fiecărui angajat. Aceste module, numite adesea obiecte de învățare (LO), sunt proiectate în mod obișnuit astfel încât să poată fi redistribuite în alte contexte, aproape în același mod în care un obiect Java creat pentru o aplicație poate fi reutilizat în alte aplicații. Un obiect de învățare poate conține aproape orice este necesar prin aplicarea în învățarea susținută de tehnologie, cum ar fi mediile de instruire, inclusiv text, imagini, audio, video și componente interactive (IEEE, 2001; Muzio, 2002).

Lorents et al., (2008) clasifică calitățile esențiale ale LO în două grupe, calitățile legate de conținutul obiectului și calitățile sale suplimentare și tehnice. Primul grup este legat de gradul în care LO-urile sunt reutilizabile, autonome și neutre din punct de vedere pedagogic; al doilea grup este legat de gradul în care LO-urile sunt accesibile, compatibile și interoperabile. Churchill (2007) a propus șase categorii de obiecte de învățare care sunt utile ca cadru pentru designerii de resurse digitale. Cele șase categorii sunt prezentare, practică, simulare,

modele conceptuale, informații și obiecte de reprezentare contextuală. Două sau mai multe categorii pot fi combinate datorită caracteristicilor comune, iar unele categorii sunt mai susceptibile de a fi utilizate pentru instruire directă, în timp ce altele sunt mai susceptibile de a fi utilizate pentru a sprijini abordările pedagogice tradiționale.

Atunci când obiectele de învățare acceptă modificări de formă exterioară, dar nu necesită modificarea funcțiilor diferitelor tehnologii, acestea sunt cunoscute sub denumirea de obiecte de învățare reutilizabile (RLO). RLO-urile oferă dezvoltatorilor de obiecte de învățare flexibilitate „plug and play" (Burge, 2008). RLO-urile sunt promițătoare atât pentru sistemele de învățare corporative, cât și pentru cele universitare. Cu toate acestea, există și o serie de potențiale capcane.

Prezentare generală RLO

Poate din cauza naturii lor încă în evoluție (Rossano et al., 2006), termenul „Obiect de învățare reutilizabil" pare să aibă aproape la fel de multe definiții ca și susținători; un număr de autori au subliniat multitudinea de definiții (Koppi et al., 2005). Din fericire, multe dintre aceste definiții au unele elemente comune. Obiectele de învățare sunt module relativ mici, autonome de conținut de învățare, care sunt concentrate spre satisfacerea unui obiectiv de învățare specific și bine definit (Wu et al., 2006). Obiectele de învățare reutilizabile (RLO), după cum sugerează și numele, sunt proiectate astfel încât să poată fi utilizate în alte medii de învățare decât cel pentru care au fost create inițial. Cu alte cuvinte, un obiect de învățare reutilizabil poate fi „recontextualizat " (Muzio, 2002).

Driscoll (2004) subliniază că RLO-urile au trei caracteristici principale. În primul rând, sunt *flexibili*. Deoarece (în mod ideal) sunt concepute pentru a fi independente, sunt independente de orice context anume . Luați în considerare, de exemplu, un RLO conceput pentru a preda tehnici de interviu nediscriminatorie poate fi utilizat în combinație cu alte RLO pentru a forma un curs online despre recrutare. Același RLO poate fi folosit independent ca o revizuire pentru un manager care trebuie să-și reîmprospăteze abilitățile de interviu. În mod similar, același obiect poate fi folosit ca parte a unui curs de diversitate pentru noii angajați. Dezvoltatorii Școlii Medicale Virtuale Internaționale (IVIMEDS) notează că utilizarea RLO-urilor permite învățarea adaptivă care ia în considerare variațiile în expertiza medicilor, mediul și nevoile educaționale (Harden, 2006).

În al doilea rând, deoarece RLO-urile sunt etichetate cu un set comun de etichete de metadate, acestea sunt *gestionabile* - în multe cazuri dezvoltatorii pot atașa informații de nivel înalt fiecărui obiect de învățare (metadate). Aceste capabilități au permis multor organizații să adopte sisteme de management al conținutului de învățare (LCMS) care le permit membrilor proiectului să contribuie, să colaboreze și să interacționeze între ei în timpul dezvoltării unui proiect de formare (Nguyen & Hanzel, 2007). În forma sa cea mai simplă, un LCMS poate fi o bază de date care catalogează RLO-urile în funcție de aceste etichete. De exemplu, un proiect de la Universitatea Virtuală Ortopedică Europeană folosește Microsoft SQL Server pentru a construi și menține un depozit de obiecte de învățare pentru un sistem de învățare medicală (Wu, 2006).

În al treilea rând, RLO-urile ar trebui să fie *interoperabile*. RLO-urile ar trebui să fie independente de orice tehnologie de instruire specială sau LCMS. Cheia pentru realizarea acestei interoperabilitati este să urmați un format standard al industriei atunci când dezvoltați obiectele de învățare. Există mai multe astfel de standarde, inclusiv IMS (de la IMS Global Learning Consortium), IEEE Learning Technology Standards Committee (LTSC), Sharable Content Object Reference Model (SCORM) și standardele Aviation Industry

Computer Based Training Committee (AICC).

Atunci când sunt concepute corespunzător, RLO-urile individuale pot fi recombinate pentru a forma noi programe de studii. De exemplu, Cisco Systems Learning Solution Partners combină RLO-urile furnizate de Cisco pentru a construi noi cursuri; același obiect poate fi reutilizat în mai multe cursuri. Strategia de recombinare a obiectelor existente este deosebit de atractivă pentru furnizorii de conținut care învață. Furnizorii care folosesc cu succes o strategie de reutilizare sunt capabili să folosească un anumit obiect în conținut de învățare care este personalizat pentru un număr de clienți diferiți. Nu obiectele în sine, ci mai degrabă *combinația* de obiecte este personalizată pentru un anumit client (sau student individual).

Conceptul de obiecte de învățare își are geneza în conceptul de programare orientată pe obiecte (OOP). Cei familiarizați cu OOP își pot aminti că reutilizarea îmbunătățită a fost unul dintre principalele beneficii promovate de susținătorii săi. Același lucru se poate spune despre conceptul RLO. În mod ideal, un obiect de învățare creat pentru un curs poate fi reutilizat într-un alt curs. Ca și în cazul POO, crearea de obiecte reutilizabile este adesea considerabil mai dificilă și necesită un efort mai mare decât crearea unui obiect mai puțin flexibil (Parrish, 2004).

De fapt, este esențial să se ia în considerare reutilizarea încă din primele etape de proiectare; reutilizarea nu se întâmplă pur și simplu, trebuie să fie planificată. De exemplu, luarea în considerare a reutilizarii poate duce la un nivel mai fin de granularitate decât în cazul în care obiectul este proiectat fără a lua în considerare reutilizarea. Parrish (2004) recomandă o serie de tactici pentru adoptarea unei abordări orientate pe obiect a proiectării instrucțiunilor. Mai întâi, împărțiți conținutul în unități coerente, discrete. Pentru cei familiarizați cu programarea computerelor, acest lucru le amintește de conceptul de coeziune. Fiecare lucru din obiect (fie un obiect de învățare sau un cod de calculator) ar trebui să fie îndreptat către un singur obiectiv . În programare, acest obiectiv este o funcție, în proiectarea instrucțională este un obiectiv de învățare. Proiectarea obiectelor de învățare coezive facilitează a doua tactică de reutilizare, înglobând metadate care oferă o descriere precisă a obiectului de învățare. Un avantaj evident al utilizării corecte a metadatelor este că facilitează căutarea. De asemenea, permite o mai bună gestionare a curriculum-ului prin sisteme de management al învățării. A treia recomandare a lui Par rish este poate cea mai discutabilă. Parrish recomandă proiectarea obiectului de învățare să fie relativ „fără context”. În timp ce acest lucru poate facilita flexibilitatea, mulți teoreticieni educaționali ar argumenta că învățarea nu este niciodată fără context, așa că poate fi o greșeală să proiectați obiecte de învățare fără context.

Avantajele obiectelor de învățare reutilizabile

Atunci când sunt proiectate corespunzător, RLO-urile promit o serie de avantaje. În primul rând, la fel cum codul reutilizabil face programarea computerelor mai eficientă, RLO-urile fac ca dezvoltarea cursurilor să fie mai eficientă . În mod ideal, cursurile noi pot fi construite din RLO-uri existente prin recombinarea RLO-urilor existente în moduri noi pentru a crea cursuri noi. Desigur, acest ideal este rar îndeplinit. Este mai probabil ca un curs nou creat să fie o combinație de obiecte de învățare existente și nou create. Chiar și în aceste cazuri, reutilizarea unor obiecte de învățare poate reduce semnificativ timpul de dezvoltare. Este o provocare să creezi obiecte de învățare și este și mai dificil să aplici standardele obiectelor de învățare existente. În timp ce designerii de instruire pot implementa cu ușurință un LMS cu utilizarea eficientă a standardelor, este adesea cazul ca un LO care funcționează bine într-un LMS să nu fie utilizat într-un alt LMS, deoarece dezvoltatorii nu sunt conștienți de disponibilitatea acestuia (Watson & Watson, 2007). O soluție la această problemă este Generarea automată a

metadatelor (AMG), care permite dezvoltatorilor să caute în biblioteci de obiecte LMS LO-uri potențial utile care ar putea fi reutilizate pentru noi aplicații de învățare (HMDB, 2008).

Există și alte beneficii, mai puțin evidente, pentru RLO. RLO-urile pot contribui la creșterea colaborării între instructori și designeri (Parrish, 2004), iar RLO-urile pot ajuta, de asemenea, la adaptarea învățării la preferințele de învățare ale cursanților individuali. Atunci când sunt combinate cu sisteme adecvate de management al învățării, RLO-urile pot la fel de bine să permită o învățare mai generativă, în care sistemul de management al învățării creează instrucțiuni personalizate „din mers". În plus, RLO-urile pot îmbunătăți scalabilitatea, permițând furnizarea de instrucțiuni unui public mai mare fără o creștere proporțională a costurilor (Parrish, 2004).

Proliferarea rapidă a instrumentelor LMS open source și a internetului are potențialul de a duce utilizarea și disponibilitatea RLO la un nou nivel. Lakhan și Jhunjhunwala (2008) au oferit descrieri de ansamblu ale celor mai utilizate instrumente LMS open source, inclusiv Moodle, Bodington, Claroline, Dokeos,.LRN, ATutor, OLAT și Sakai. Popularitatea tot mai mare a instrumentelor LMS open source se traduce prin disponibilitatea a numeroase RLO-uri gratuite.

RLO-uri și învățare la cerere

Poate unul dintre cele mai promițătoare beneficii ale RLO-urilor este capacitatea de a facilita învățarea „la cerere", iar mediile de comunicare urmează din ce în ce mai mult un model la cerere. Exemple principale în acest sens se găsesc în radiodifuziune. Una dintre tendințele cu cea mai rapidă creștere în televiziune este popularitatea în creștere a sistemelor de înregistrare video digitală (DVR), precum TiVO. Aceste sisteme permit telespectatorilor să înregistreze cu ușurință programele care sunt vizionate ulterior după convenția lor. Programatorii de programe nu mai dețin puterea completă atunci când este vizualizat un anumit program. În timp ce casetofonele video au permis consumatorilor să înregistreze programe timp de mulți ani, capacitățile suplimentare ale casetofonelor digitale au adus o nouă vitalitate practicii. Popularitatea tot mai mare a acestor sisteme aduce schimbări în industria televiziunii. De exemplu, agenții de publicitate sunt foarte îngrijorați de capacitatea DVR-ului de a permite consumatorilor să sară peste reclame. Din acest motiv, agenții de publicitate și producătorii de televiziune caută noi modalități de promovare a produselor. De exemplu, se acordă mai mult accent strategiilor de plasare a produselor în care agenții de publicitate plătesc pentru ca produsele lor să fie vizibile în scene sau menționate de actori în timpul unui program.

Un alt exemplu bun de media „la cerere" este creșterea explozivă a iPod-ului și a dispozitivelor similare. Aceste playere audio (și acum video) oferă consumatorilor posibilitatea de a-și programa în esență propriile experiențe de ascultare, mai degrabă decât să se bazeze pe programatorii posturilor de radio. Consumatorii pot crea cu ușurință liste de redare personalizate pentru a se potrivi stării lor, activităților și preferințelor de ascultare. Încă o dată, această abilitate există de mulți ani prin utilizarea benzilor și a discurilor compacte. Noile dispozitive, însă, fac procesul mult mai ușor.

Podcasting-ul este cel mai nou exemplu al modului în care tehnologiile emergente facilitează un stil de viață la cerere. Un consumator poate asculta un podcast oricând și oriunde dorește (odată ce podcastul este descărcat). Nu contează când radiodifuzorul (sau podcasterul) dorește ca consumatorul să asculte; acum consumatorul are controlul.

RLO-urile pot ajuta la facilitarea învățării la cerere, la fel cum fișierele MP3 facilitează ascultarea la cerere. Prelegerile, exercițiile, chiar și experimentele simulate de laborator (și alte obiecte de învățare) pot fi accesate la un moment convenabil și productiv pentru cursant. Când a

avut loc prelegerea inițială este relativ neimportant. Cursantul poate accesa cursul în orice moment printr-un sistem de management al învățării. Instructorul încă păstrează controlul prin specificarea secvenței în care obiectele ar trebui să fie accesate, dar cursantul controlează timpul și locul accesului. Când este făcut corect, acest lucru poate duce la o situație câștigătoare pentru toate părțile.

Utilizarea corporativă a obiectelor de învățare reutilizabile

Obiectele de învățare sunt folosite de o serie de organizații, atât în scopuri de instruire internă, cât și pentru a oferi instruire terților. Un exemplu vine de la Serviciul Fiscal Intern al Statelor Unite (IRS), care folosește o strategie conformă SCORM pentru a oferi e-learning/e-training în sistemul său „Link & Learn", care oferă formare bazată pe web voluntarilor care ajută contribuabilii din SUA.

Școala Medicală Virtuală Internațională (IVIMEDS) folosește RLO-urile pentru a ajuta la atingerea obiectivului său de a oferi o educație medicală excelentă pentru o varietate de profesioniști din domeniul sănătății, inclusiv medicii practicanți . După cum subliniază Harden (2005), depozitul RLO al IVIMEDS permite partajarea, recombinarea și reutilizarea pe scară largă a RLO-urilor. Acest lucru permite aplicarea cursurilor bazate pe RLO să fie implementată într-o varietate de situații și contexte de învățare.

Verizon, un furnizor de comunicații cu fir și fără fir, folosește un LMS compatibil SCORM pentru a oferi instruire celor peste 80.000 de - angajați de service pe teren. Managerii Verizon estimează că reutilizarea conținutului existent are potențialul de a reduce costurile de dezvoltare a cursurilor cu până la 50% (Howard, 2004). Cisco Systems utilizează, de asemenea, RLO-uri pentru a facilita dezvoltarea și furnizarea de cursuri de e-learning/e-training. Partenerii Cisco Learning Solution profită de RLO-urile Cisco recombinând obiectele pentru a oferi cursuri noi. Această strategie permite, de asemenea, Cisco să ofere angajaților și clienților săi e-learning/e-training personalizat, la cerere (Maddocks, 2002).

Poate unul dintre cele mai bune exemple ale unei corporații care valorifică capacitățile de e-learning/e-formare vine de la Organizația Gallup, despre care am discutat într-o secțiune anterioară. Gallup face o treabă excelentă nu numai prin utilizarea resurselor și capacităților de e-learning/e-formare pentru a gestiona dezvoltarea personală a propriilor asociați; de asemenea, folosește pe scară largă RLO-urile în e-learning/e-training generator de venituri pe care le oferă clienților.

Cu siguranță, organizațiile trebuie să poată determina dacă sistemele lor de e-learning/e-training aduc beneficiile scontate. Un aspect critic al acestui lucru este evaluarea dacă obiectivele de învățare preconizate sunt îndeplinite. Evaluarea rezultatelor e-learning/e-training este o altă dimensiune asupra căreia corporațiile se află în fața universităților.

Evaluare

Evaluarea este văzută pe scară largă ca o parte crucială a majorității activităților de învățare, inclusiv a celor asociate cu sistemele de e-learning și e-training. Din punct de vedere al certificării cunoștințelor, evaluarea oferă un anumit grad de asigurare că cursantul a atins un anumit nivel de cunoștințe la un moment dat. Din perspectiva elevului sau cursantului, oferă feedback cu privire la performanța până în prezent (și poate indică disponibilitatea cursantului de a obține o certificare formală), iar evaluarea servește pentru a oferi cursantului o modalitate de a consolida activitățile de învățare prin integrarea în procesul de învățare a testelor de reținere și înțelegere a cunoștințelor. În plus, la un nivel superior, evaluarea, atunci când este legată de rezultatele învățării, oferă un mijloc prin care pot fi determinate realizările în raport cu

curriculumul, acesta fiind, la rândul său, considerat în raport cu corpul de cunoștințe dorit.

Hall (2002) a sugerat că promovarea metacogniției (înțelegerea la un nivel profund) depinde de alinierea obiectivelor de învățare cu procesul de predare și cu criteriile de evaluare. Cu alte cuvinte, educația online înseamnă mult mai mult decât utilizarea tehnologiei ca simplu mijloc de livrare. Educația online oferă oportunitatea de a dezvolta o abordare integrată și de a schimba semnificativ procedurile de evaluare și de a le lega mai direct la practică. Până în prezent, corporațiile au fost mai rapide decât universitățile în a valorifica această oportunitate.

Certificare de cunoștințe

Evaluarea este inclusă în educație, parțial, ca un mijloc de a consilia părțile externe cu privire la gradul de competență atins de un cursant. Părțile externe interesate ar putea include angajatori potențiali sau existenți, instituții academice, societăți profesionale și organisme de acreditare. Ca atare, rolul evaluării în validarea și furnizarea unei declarații de certificare a atingerii unui anumit nivel de cunoștințe trebuie să fie obiectiv, dar aliniat la curriculum-ul dorit.

Cleveland și Bailey (1994) susțin că - cercetarea de evaluare trebuie să treacă dincolo de utilizarea notelor pentru a măsura învățarea elevilor în mediul online. Hay, Peltier și Drago (2004) sugerează că evaluarea pentru educația managerială ar trebui să cuprindă capacitatea elevului de a reflecta asupra acțiunilor sale. Educația online care utilizează forumuri de discuții și interacțiunea cu colegii poate oferi o oportunitate de analiză reflexivă a diferitelor scenarii și rezultate; Răspunsurile și argumentele elevilor dezvoltate în acest mod pot fi o componentă importantă de evaluare.

Certificarea cunoștințelor poate fi măsurată și prin cât de bine se poate transfera cunoștințele dobândite la locul de muncă. Iverson, Colky și Cyboran (2005) au examinat influența caracteristicilor utilizatorului de autoeficacitate, motivație, orientare spre obiectiv și metacogniție asupra rezultatelor, inclusiv intenția de a transfera cunoștințele la locul de muncă (dorința de a folosi cunoștințele și abilitățile nou învățate la locul de muncă). Rezultatele lor au indicat că cei care au avut cea mai mare probabilitate de a transfera cunoștințele au fost cei mai motivați să învețe. Implicația acestui studiu este că intenția/dorința de a aplica învățarea la locul de muncă oferă o formă de certificare a cunoștințelor.

Feedback către cursant

Dumont [1996] mai susține că unul dintre beneficiile actuale ale învățării online este că interacțiunile studenților sunt de obicei înregistrate ca parte a procesului de învățare, ceea ce facilitează evaluarea și feedbackul. Primirea feedback-ului reflectă o orientare centrată pe cursant în cadrul organizației, care promovează învățarea ulterioară a studenților (An și Reigeluth, 2008). Facilitarea furnizării de feedback încurajează organizațiile să utilizeze capacitățile tehnologiei pentru a construi abilități adecvate la studenți și pentru a răspunde nevoilor studenților (Clarke, 1996).

Într-un studiu al învățării bazate pe web în Malaysia, Poon (2004) a constatat că instructorii și studenții considerau evaluarea reciprocă și feedback-ul ca fiind vitale. Oportunitatea de a răsfoi munca colegilor de clasă a fost văzută ca fiind benefică, deoarece le-a permis elevilor să înțeleagă mai bine ce au făcut ei bine sau nu atât de bine și cum se compara cu munca altora. Majoritatea au simțit, de asemenea, că calitatea muncii lor a fost îmbunătățită atunci când au putut să o compare cu munca colegilor lor.

Este foarte de dorit ca instructorii să implice studenții în sesiuni de discuții pentru a oferi feedback prompt la întrebările studenților, deoarece comunicarea bidirecțională îmbunătățește foarte mult asimilarea și rafinează calitatea e-learning/e-formare. Cu toate acestea,

este nevoie de timp considerabil pentru monitorizarea și consilierea privind progresul discuțiilor asincrone (Poon 2004).

În mod clar, tehnologiile asociate cu învățarea online oferă avantaje semnificative în domeniul feedback-ului și evaluării -- cu toate acestea, acestea nu sunt fără costuri. Există pretenții mari pentru timpul instructorilor și studenții pot suferi de supraîncărcare de informații. În plus, este necesară o atenție deosebită pentru a face față disponibilității imediate a lucrărilor finalizate într-o formă electronică, deoarece ridică tentația plagiatului. Ar trebui introduse și monitorizate controale pentru a preveni acest lucru.

Întărirea învățării

Atât companiile mici, cât și marile sunt de acord că cursurile de e-learning/e-training pot avea mai multe șanse de a avea succes atunci când sunt întreprinse într-un centru de învățare dedicat, care îi motivează pe cursanți să fie responsabili pentru propria lor învățare (Brown et al., 2006). Înțelegerea conceptuală este îmbunătățită prin oferirea de oportunități pentru învățare formativă, precum și sumativă (Hall 2002). Un exemplu evident în acest sens este acela de a lega materialul de curs cu exemplele practice, astfel încât cursanții să poată aprecia atât semnificația, cât și aplicarea practică a materialului. Într-un mediu online, acest lucru poate fi realizat prin scurte chestionare și/sau discuții referitoare la studii de caz sau scenarii - alegerea abordării sau soluției potrivite, de exemplu. Evaluarea sumativă poate fi construită pe munca formativă întreprinsă ca parte a procesului de învățare, astfel încât cursantul să poată vedea baza evaluării unității. Un astfel de proces permite, de asemenea, cursantului să lucreze în propriul ritm și îi oferă oportunități de a re-vizita secțiuni sau module pe care le înțelege mai puțin bine.

Alinierea învățării la rezultatele dorite

Aproape toată învățarea organizată are ca scop un set de rezultate ale învățării dorite. Acest lucru este tradus într-un curriculum și rafinat în continuare în obiective ale cursului menite să se asigure că cursanții beneficiază de corpul necesar de cunoștințe. În mod ideal, acest corp de cunoștințe este evaluat periodic în raport cu rezultatele învățării dorite.

Un exemplu care ilustrează acest lucru se referă la învățarea despre practicile și procedurile de imunizare , descris de Lancaster și colab. (2005). În această investigație, au fost enumerate multe posibile intervenții de imunizare, iar cursanții au fost rugați să aleagă pe cei „mai buni" patru. Feedback-ul primit de cursanți a oferit o evaluare a eficacității (sau ineficacității) fiecărei intervenții, pe baza unei analize extinse a dovezilor din literatura de specialitate. Lancaster și colab. (2005) sugerează în continuare că îmbunătățirile viitoare ar putea include permiterea unui cursant să lucreze la un ciclu de implementare a unei intervenții de imunizare și continuarea cu o altă evaluare online.

Acest exemplu demonstrează modul în care munca profesioniștilor poate fi evaluată pe măsură ce aceștia progresează prin ciclul de învățare. Dacă se constată că profesioniștii fac lucrul greșit în practică, modulele de învățare pot fi reutilizate pentru a se asigura că corpul necesar de cunoștințe este împărțit cursanților. Acest lucru sugerează necesitatea unei relații strânse între învățare și practică - cu cât această conexiune este mai strânsă, cu atât mai repede și mai eficient această învățare este pusă în practică, cu atât mai repede pot fi făcute modificările necesare la practicile curente. Acest lucru devine deosebit de important în învățarea online în mediul corporativ - învățarea online este adesea direcționată în mod specific către „competențe critice pentru misiune" cerute în corporație (Trierweiler, 2005). Capacitatea de a evalua rapid valoarea învățării și de a lua măsuri pentru a modifica învățarea pentru a se potrivi mai bine cu setul de abilități necesare poate fi de o importanță critică.

Probleme și strategii de implementare

Universitățile și publicul larg pot afla multe despre e-learning/e-training din lumea corporativă. Una dintre primele lecții este aceea că factorii de decizie de afaceri pentru implementarea e-learning/e-training ar trebui să fie clari. E-learning/e-training ar trebui privit de manageri/administratori ca un mijloc de a adăuga valoare organizației fie direct (de exemplu, prin îmbunătățirea forței de muncă), fie indirect (de exemplu, prin reducerea costurilor de formare/dezvoltare). Susținătorii ar trebui să fie capabili să cristalizeze rațiunea investiției în sisteme de e-learning/e-training într-un caz de afaceri convingător, care identifică valoarea măsurabilă a organizației prin abordări tradiționale de justificare financiară, cum ar fi rentabilitatea investiției și rata internă a rentabilității (IRR) sau o abordare echilibrată a cardului de bord. În cazul în care un caz de afaceri convingător pentru e-learning/e-training nu poate fi făcut într-un cadru universitar (adică, în cazul în care determinanții de afaceri nu sunt clari), investiția în e-learning/e-training poate fi mai puțin de dorit decât direcționarea banilor către alternative a căror capacitate de a adăuga valoare este mai evidentă. O problemă cu aceste abordări măsurabile este că factorii intangibili, care sunt adesea obiective importante ale e-learning-ului, pot fi ignorați; de asemenea, astfel de măsurători pot determina organizația să se concentreze doar pe rezultate pe termen scurt (Grant & Danziger, 2005).

O problemă strâns legată pentru universități este dacă școala ar trebui să fie un furnizor de e-learning/e-formare sau un consumator (sau ambele). Numeroase universități sunt furnizori de e-learning/e-training, dar nu în același mod ca Lominger sau Organizația Gallup. Atât universitățile publice, cât și cele private au adoptat produse de dezvoltare și management de cursuri, cum ar fi Blackboard și WebCT, pentru a oferi suport online suplimentar pentru cursurile tradiționale, precum și pentru a oferi cursuri complete online. Astfel de cursuri au dat naștere universităților private online, cum ar fi Ka plan University, Universitatea din Phoenix și Walden University, care oferă o gamă largă de diplome și programe de certificate. Din păcate, în ciuda prevalenței software-ului de dezvoltare/management cursuri, cursurile - dezvoltate atât de universitățile tradiționale, cât și de universitățile online limitează accesul la modulele de formare și educație online la studenții înscriși. În schimb, modulele de e-learning/e-training reutilizabile dezvoltate de Lominger, The Gallup Organization și furnizori similari pot fi vândute și utilizate de către cursanții din orice organizație care le recunoaște potențialul de a adăuga valoare, inclusiv concurenții direcți. Drept urmare, multe dintre modulele de e-learning/e-training create de furnizorii corporativi de e-learning/e-training au devenit repere de clasă mondială care continuă să atragă clienți care recunosc inutilitatea încercării de a dezvolta înlocuitori superiori.

Luați în considerare posibilitățile în cazul în care colegiile și universitățile ar putea să lase deoparte problemele de proprietate intelectuală și părtinirile „nu inventate aici” (care au dus la dublarea de mai multe ori a conținutului cursurilor online în cadrul învățământului superior) și ar fi liber să consume conținutul online al celuilalt. Ce se întâmplă dacă orice universitate ar putea oferi studenților interesați cel mai bun curs online de științe politice, calcul sau macroeconomie care a fost dezvoltat de o altă universitate? Există beneficii evidente pentru studenții universitari în acest scenariu. Unul dintre beneficiile mai puțin evidente pentru universități este capacitatea de a-și direcționa resursele către lucrurile pe care le fac cel mai bine - poate spre dezvoltarea modulelor de e-learning/e-training pentru o disciplină academică a cărei calitate ar fi de neegalat pe piața învățământului superior.

Numeroase obstacole (inclusiv problemele legate de proprietatea intelectuală) ar trebui

depășite pentru ca universitățile să evolueze la o mentalitate de e-learning/e-training similară cu cea care pătrunde în corporațiile de astăzi. „Cumpărați", mai degrabă decât „construiți", se poate spune că descrie peisajul de e-learning/e-formare corporativă, așa cum definește atitudinea tipică corporativă de astăzi față de achiziția de software. Universitățile, totuși, pot fi caracterizate ca rămânând blocate într-o mentalitate de „construiți mai degrabă decât cumpărați", care are ca rezultat producerea aparent nesfârșită de module de e-learning/e-training proprietare, a căror valoare dincolo de limitele prezenței virtuale a fiecărei universități este necunoscută.

O abordare care are potențialul de a modifica perspectiva unei universități de a fi un furnizor de e-learning/e-formare este să devină un consumator de produse corporative de e-learning/e-training pentru formarea și dezvoltarea sa internă non-academică. Aducerea capacităților corporative de e-learning/e-training de clasă mondială personalului non-universitar al universitățiii, ca parte a inițiativelor de formare și dezvoltare a resurselor umane, ar putea capta în cele din urmă interesul și atenția părții academice a instituției. Acest lucru poate ajuta la mutarea instituției către o atitudine luminată față de e-learning/e-training; unul care este mai în concordanță cu opiniile consumatorilor și furnizorilor de e-learning/e-training corporativ.

Utilizarea de către lumea corporativă a obiectelor de învățare reutilizabile (RLO) ar trebui să ofere un motiv suplimentar de gândire pentru universități și alte instituții de învățământ, inclusiv școlile secundare. Construirea și perfecționarea bibliotecilor de module de e-learning/e-training conforme cu SCORM și AICC are potențialul de a facilita îmbunătățirea continuă a conținutului cursului. Bibliotecile RLO le-ar permite educatorilor să caute și să utilizeze module care ilustrează cel mai bine conceptele de curs - cele care ar putea fi folosite fie pentru a spori, fie pentru a completa instruirea tradițională în clasă (sau ambele). Utilizarea RLO-urilor ar putea deveni o parte standard a formării didactice a profesorilor de liceu și a profesorilor universitari. Dezvoltarea, personalizarea și îmbunătățirea RLO-urilor sunt, de asemenea, probabil să devină abilități din ce în ce mai dorite pentru educatori. Bibliotecile RLO au potențialul de a îmbunătăți experiențele educaționale ale studenților, ajutând la asigurarea faptului că cursurile includ module de e-learning/e-training care ar putea avea cel mai mare impact asupra cursanților. Dezvoltarea unor astfel de biblioteci poate determina profesorii să devină evaluatori critici și selectori ai modulelor de învățare printr-o selecție atentă a conținutului cursurilor lor, aceasta poate fi mai probabil să demonstreze o îmbunătățire continuă. Pe scurt, RLO-urile pot revoluționa proiectarea și livrarea instrucțiunilor și este probabil să facă acest lucru atâta timp cât iPod-urile și tehnologiile concurente rămân populare.

De asemenea, educatorii de la toate nivelurile pot învăța multe de la corporații în domeniul personalizării. Capacitatea de a crea biblioteci muzicale personalizate, portabile a fost una dintre primele atracții ale playerelor MP3 mobile. Datorită RLO-urilor, acum este posibil să creați biblioteci de învățare personalizate. Unele universități, inclusiv Universitatea Duke, au fost în fruntea utilizării iPod-urilor și dispozitivelor mobile în scopuri de învățare. În plus, unii editori de manuale de învățământ superior, inclusiv Wiley, folosesc podcasturi pentru a-și completa materialele tipărite și cursurile online. Deși aceste eforturi merită și indică faptul că unii educatori și furnizori de conținut educațional „înțeleg", ele sunt mult sub nivelul de personalizare observat în sistemele tipice de management al învățării corporative. După cum sa menționat anterior, LMS-urile corporative permit companiilor să urmărească progresul individual de învățare/formare și să ofere îndrumări personalizate pentru dezvoltarea talentelor și abilităților necesare pentru post/post. Nivelurile individuale de aptitudini sau competențe pot fi, de

asemenea, adaptate, iar angajații experimentați pot fi direcționați către module de proiectare mai avansate pentru menținerea sau creșterea competențelor. Nivelul de personalizare posibil în LMS-urile corporative se extinde din ce în ce mai mult la capacitatea de a sprijini învățarea/formarea la cerere. Granularitatea personalizării e-learning/e-training la nivel universitar este mult mai grosieră decât cea pentru e-learning/e-training corporativ; în general, același conținut este oferit tuturor, indiferent de poziție sau abilități sau nivel de competență. În plus, există puțină sau deloc segmentarea conținutului de e-learning/e-training de revizuire/reîmprospătare pentru cursanții avansați, care este diferită de cea oferită pentru cei care învață pentru prima dată.

Universitățile și alte instituții de învățământ ar putea, de asemenea, obține informații despre promovarea învățării personale și a dezvoltării abilităților din studierea capacităților de management al învățării ale LMS corporative. Sistemele corporative de e-learning/e-training oferă în mod obișnuit managerilor abilitatea de a accesa și de a revizui seturile de cunoștințe și nivelurile de formare ale angajaților individuali. Aceste informații pot fi folosite pentru a se asigura că angajații individuali se califică pentru promovări sau bonusuri sau dacă au nivelurile de cunoștințe/aptitudini necesare pentru anumite proiecte. Capacitatea de a monitoriza progresul învățării, de a alinia învățarea/formarea la obiectivele instituționale și de a consolida rezultatele învățării/formarii ar putea fi valorificată în mod eficient de către educatorii universitar și de liceu. În viitor, sistemele de urmărire a studenților modelate pe capacitățile corporative de e-learning/e-training ar putea fi utilizate pentru certificarea și evaluarea cunoștințelor. Pe măsură ce evaluarea câștigă avânt în învățământul secundar și superior, educatorii și administratorii educaționali ar fi înțelept să vadă ce este posibil prin studierea sistematică a capacităților de evaluare și management al învățării ale sistemelor corporative de e-learning/e-training.

TENDINȚE VIITOARE

Pentru a satisface nevoile cursanților din ziua de azi, abordările educaționale din era industrială trebuie să cedeze abordările în vârstă de informare (Watson & Watson, 2007). Cursanții din Centrul 21 au nevoie de obicei de un ritm personalizat și de o secvențiere personalizată a instruirii, care să fie mai centrată pe cursant. O slăbiciune continuă a multor instrumente de învățare corporative este că acestea funcționează ca un distribuitor sau un editor care furnizează prea multe informații tuturor cursanților, indiferent de nivelul fiecărui individ (Karrer, 2008). Sprijinul pentru abordările centrate pe cursant este esențial pentru tehnologiile LMS actuale și viitoare; urmărirea și evaluarea învățării fiecărui individ continuă să fie importantă, precum și furnizarea de recomandări de secvență instructorilor.

Software-ul colaborativ și capabilitățile de rețele sociale care permit cursanților să interacționeze și să partajeze date vor crește în importanță în anii următori, deoarece sprijină -abordarea de învățare social-constructivă (Dalsgarrd, 2006). Constructivismul social susține să conceapă învățarea ca un proces bazat pe probleme, auto-dirijat și colaborativ, care este în concordanță cu personalizarea și individualizarea învățării. Dalsgarrd consideră că LMS-urile sunt cel mai bine utilizate în scopuri administrative și că, pentru a îmbunătăți e-learning-ul, ar trebui adăugate instrumente software sociale, inclusiv instrumente de colaborare, cum ar fi wiki-uri și bloguri, pentru a sprijini schimbul și crearea de rețele între cursanți (Dalsgarrd, 2006).

Utilizarea wiki-urilor și a blogurilor reprezintă un concept destul de nou pentru învățământul superior, deși există mai mult de un deceniu. Wiki-urile și blogurile se confruntă cu o

utilizare din ce în ce mai mare ca instrumente de predare universitară. Educatorii/instructorii de învățare online au început să acorde atenție diverselor utilizări ale aplicațiilor wiki, deoarece acestea oferă atât medii de colaborare confortabile (Parker & Chao, 2007). Blogurile și wiki-urile sunt adesea comparate între ele, deoarece ambele sunt instrumente ușoare de publicare pentru public. Principalele diferențe sunt numărul de autori (singuri vs. multipli), ordinea în timp (cronologică sau non-cronologică) și organizarea informațiilor (pe timp sau pe subiecte) și așa mai departe. Deși blogurile sunt mai potrivite pentru a distribui informații ca instrument de publicare, wiki-urile sunt mai potrivite atunci când mai mulți autori intenționează să modifice și să îmbunătățească cunoștințele într-un mediu de colaborare (Parker & Chao, 2007). Potrivit lui Frydenberg [2008], wiki-urile au devenit deja un instrument care completează și uneori înlocuiește utilizarea LMS-urilor și CMS-urilor pentru a disemina informații în lumea actuală Web 2.0. Moodle (software LMS open source) și Blackboard includ wiki-uri încorporate ca plug-in-uri de la furnizori terți în cele mai recente versiuni ale acestora (Frydenberg, 2008). În viitor, mai multe wiki-uri și bloguri vor fi integrate în LMS-uri pentru a sprijini educatorii care caută constructivism sau abordări bazate pe probleme sau centrate pe cursant care maximizează potențialul LMS-urilor. Invitarea studenților să construiască o temă de curs printr-un wiki le va oferi dreptul de proprietate asupra clasei și, în mod ideal, studenții vor învăța mai multe atunci când trebuie să-și adune gândurile pentru a scrie efectiv ceva pentru a le împărtăși altor studenți.

Cursanții de toate vârstele vor fi expuși utilizării LMS-urilor, iar utilizarea LMS-urilor de către tinerii va crește în viitor. Nu numai companiile și universitățile folosesc LMS-uri sau CMS-uri, dar mai multe licee vor oferi cursuri online, pe măsură ce tinerii devin mai familiarizați cu utilizarea computerului și a internetului. Conform lui Shein (2008), 4.500 de elevi de liceu din comitatul Gwinnett, Georgia au luat cel puțin o clasă online în 2007; acesta este un prevestitor al ceea ce este probabil să-l dețină viitorul.

CONCLUZIE

După cum era de așteptat, învățarea în mediul corporativ este mult mai specifică locului de muncă decât în sistemul universitar. De asemenea, corporațiile au fost conduse mai degrabă de o abordare „consumă" și, prin urmare, au folosit mai rapid tehnologia pentru a transforma „învățarea" în e-learning/e-training. Universitățile nu au fost complet excluse cu multe cursuri oferite online sau cel puțin într-un mod „îmbunătățit de web". Cu toate acestea, autorii cred că există lecții pentru universități în ceea ce fac organizațiile corporative.

Platformele corporative de învățare online sunt dezvoltate cu accent pe nevoile organizaționale pe termen scurt și mediu și pe modul în care învățarea poate fi furnizată și conectată înapoi în sistemele care necesită această învățare. Ca atare, ele sunt un mijloc gata de a se asigura că ofertele educaționale corespund nevoilor organizației și ale studenților . Un nivel similar de accent pe evaluare și feedback ar putea fi, de asemenea, benefic pentru instituțiile academice. Un alt aspect important al sistemelor corporative este funcționalitatea lor de a combina materialul dezvoltat intern cu cel de la alte organizații într-un mod care este transparent pentru utilizator. Capacitățile de integrare similare ar putea fi deosebit de valoroase pentru școlile de afaceri universitare.

Corporate LMS au scopul de a oferi o învățare „convenabilă" - la un moment și un loc la alegerea studentului - încorporând adesea expertiza instructorilor din alte organizații. Acest lucru poate reduce, de asemenea, costurile - suportate

eventual de student sau de organizația angajatoare. Personalizarea este, de asemenea, o cheie - permite ca învățarea să fie personalizată individual pentru student. Capacitățile similare din LMS universitar pot fi benefice și ar putea fi utilizate de universități pentru a-i ține pe absolvenți la curent cu noile dezvoltări relevante din punct de vedere profesional - un potențial element de „valoare adăugată" pe tot parcursul vieții.

Accentul pe reutilizarea modulelor în mediul corporativ ar trebui să se traducă și în mediul academic - multe cursuri au elemente comune care ar trebui să fie relativ ușor transferate, mai degrabă decât rescrise sau, mai rău, re-dezvoltate. Cu toate acestea, așa cum sa menționat mai devreme, această transferabilitate nu se întâmplă doar - trebuie să fie planificată încă din primele etape ale dezvoltării modulelor.

De asemenea, ar părea să existe lecții pentru universități în domeniul evaluării - în special aplicarea practică a cunoștințelor, motivația de a învăța într-un mod netradițional, compararea și discutarea muncii cu colegii, feedback și îmbunătățire și disponibilitatea de teste și simulări pentru a ajuta la consolidarea învățării. Cel mai important, de asemenea, sistemele online legate de practicile la locul de muncă oferă feedback cu privire la eficacitatea sistemului de învățare în sine - un alt instrument util pentru mediul academic.

Cursurile postuniversitare oferă universităților o parte din ce în ce mai mare din veniturile lor; aceste cursuri postuniversitare sunt adesea destinate direct angajaților din afaceri și adulților care lucrează. Afacerile sunt deja în mișcare pentru a încorpora cunoștințele esențiale și elementele de abilități necesare personalului lor în sistemele existente de e-learning/e-training ; platformele de învățare și tehnologia existente acum și care vor apărea în curând vor crește interesul afacerilor de a lua o parte mai mare din plăcinta educației. Universitățile sunt sfătuite să ia în considerare modul în care corporațiile folosesc e -learning/e-training. Acest lucru poate ajuta instituțiile de învățământ tradiționale să își îmbunătățească în mod semnificativ educația online și să contracareze concurența în creștere din lumea afacerilor.

REFERINȚE

An, Y., & Reigeluth, C. (2008). Învățare bazată pe probleme în medii online. *Revizuirea trimestrială a educației la distanță, S* (1), 1-16.

Bentley, R. (2007, mai). Jocul de integrare. *Training & Coaching Today* (p. 10-11).

Brown, L., Murphy, E. și Wade, V. (2006). Corporate eLearning: Implicații pentru dezvoltarea resurselor umane pentru organizațiile mari și mici. *Human Resource Development International, 9* (3), 415-427. doi:10.1080/13678860600893607

Burge, L. (2008). Crearea viitorului": Lecții de pionier și preocupări pentru azi. *Învățământ la distanță, 29* (1), 5-17. doi:10.1080/01587910802004811

Carliner, S. (2005). *Sistemul de management al cursurilor versus sistemul de management al învățării.* Preluat în mai 2008 de la http://www.cedma-europe . org/ newsletter%20articles/ ASTD/ Curs%20 Management%20 Systems%20 versus%20 Learning%20 Management%20 Systems%20 (Nov%20 05).pdf

Churchill, D. (2007). Către o clasificare utilă a obiectelor de învățare. *Cercetare și Dezvoltare în Tehnologia Educațională , 55* (5), 479-497. doi:10.1007/s11423-006-9000-y

Clarke, B. (1996). Educație prin Internet. *Chartered Accountants Journal of New Zealand, 75* (2), 6-9.

Cleveland, R., & Bailey, E. (1994). Organizare pentru învățământ la distanță. *Proceedings of the*

Twenty Seventh Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 134-141).

Dalsgaard, C. (2006). Software social: E-learning dincolo de sistemele de management al învățării. Jurnalul *european de învățare deschisă, la distanță și e-learning,* 2006(II). Preluat în iunie 2008 de pe http://www.eurodl.org/materials/contrib/2006/Christian_Dalsgaard.htm

Dean, S. (2008). Moodle: OSS Online Learning Platform Brings Biz Opportunities. *Un site de rețea GigoOM.* Preluat în iulie 2008 de la http://ostatic.com/158956-blog/moodle-oss-online-learning-platform-brings-biz-opportunities

Driscoll, M. (2004). Evaluarea unei strategii de obiecte de învățare reutilizabile. *Chief Learning Officer,* preluat în iulie 2008 de la http://www.clomedia . com/features/2004/February/411/index.php

Dumont, RA (1996). Predarea și învățarea în spațiul cibernetic. *IEEE Transactions on Professional Communication, 39(4),* 192-204. doi:10.1109/47.544575

Dunstan, S. și Dick, GN (2004, decembrie). Dezvoltarea unui cadru de evaluare a eficacității în organizații. *Proceedings ofthe International Conference on Informatic Education & Research* (pp. 144-153), Washington, DC.

Frydenberg, M. (2008). Wikis ca instrument pentru managementul colaborativ al cursurilor. *Journal of Online Learning and Teaching, 4* (2), 169-181.

Global IndustryAnalysis Inc. Consultat în iulie 2008 http://www.strategyr.com/pressMCP-4107.asp

Grant, R. și Danziger, J. (2005). Explorarea beneficiilor corporative și adoptarea de către angajați a e-learning-ului corporativ. *Centrul de Cercetare în Tehnologia Informației și Organizații. IT în afaceri. Lucrarea 358.* http://repositories.cdlib . org/crito/business/358

Hardin, R. (2005). O nouă viziune pentru învățământul la distanță și educația medicală continuă. *The Journal of Continuing Education in the Health Professions, 25,* 43-51. doi:10.1002/chp.8

Hay, A., Peltier, JW și Drago, WA (2004). Învățare reflectivă și educație de management on-line: o comparație între studenții MBA tradiționali și on-line. *Schimbare strategică, 13,* 169-182. doi:10.1002/jsc.680

Howard, C. (2004). Verizon: apelând la succesul învățării. *Chief Learning Officer* . Preluat în mai 2008 de la http://www.clomedia.com/features/2004/February/412/index.php

Grupul de cercetare HyerMedia și baze de date. (2008). Preluat în august 2008 de la http://www.cs.kuleuven.be/ ~hmdb/joomla/ index.php?option= com_content&task= view&id= 29&Itemid= 57

IEEE. (2001). *WG12: Metadatele obiectului de învățare.* Preluat în iulie 2008 de la , http://ltsc.ieee.org/wg12/

Israelite, L. și Seymour, S. (2006, 12 aprilie). Utilizarea tehnologiei pentru a îmbunătăți capitalul uman și a obține rentabilitatea investiției. *Proceedings of the IHRIMHRM Strategies, 2006 Conference,* Washington, DC.

Iverson, KM, Colky, DL și Cyboran, V. (2005). E-Learning preia conducerea: o investigație empirică a diferențelor elevilor în furnizarea online și la clasă. *Îmbunătățirea performanței trimestriale, 18* (4), 5-18.

Koppi, T., Bogle, L. și Bogle, M. (2005). Obiecte de învățare, depozite, partajare și reutilizare. *Open Learning, 20* (1), 83-91. doi:10.1080/0268051042000322113

Lakhan, S. și Jhunjhunwala, K. (2008). Software cu sursă deschisă în educație. *EDUCAUSE trimestrial , 31* (2).

Lancaster, CJ, Maudlin, MP, Gilbertson, BO, Darden, PM și Kittredge, D. (2005). Cum ne-am schimbat de la educație pe hârtie la educație online : predarea administrării și evaluării imunizării. *Profesor de medicină, 27* (8), 682-685. doi:10.1080/01421590500271191

Lansari, A., Tubaishat, A., & Al-Rawi, A. (2007). Utilizarea unui curriculum bazat pe tehnologia informației bazată pe rezultate și a unei platforme de e-learning pentru a facilita învățarea elevilor. *Issues in Information Science and Information Technology, 4,* 461-471.

Lorents, M., Sutt, E., & Villems, A. (2008). *În căutarea unui Sfânt Graal în e-learning: cum să creați obiecte de învățare reutilizabile?* Preluat de la http:// eunis.dk/papers/p126.pdf

Maddocks, P (2002, martie). Studiu de caz: Cisco Systems se aventurează în țara reutilizabilității. *Circuite de învățare.* Preluat la 28 iunie 2006 de la http://www.learningcircuits.org/2002/mar2002/maddocks.html

Margolis, D. (2007) Învățare computerizată la CompUSA. *Chief Learning Officer* (p. 48-50). Preluat în iulie 2008 de la http://www.clomedia .com

McGraw, K. (2001). Strategia de e-learning este egală cu infrastructura. *Circuite de învățare* . Preluat la 27 iunie 2006 de la http://www.learningcircuits . org/2001/jun2001/mcgraw.html

McMillan, A. (2004, octombrie/noiembrie). Ce poate oferi o soluție de management al performanței în muncă? *Revista IHRIM.link* (p. 24-27).

Mowbray, KA și Dick, GN (2003, august). Percepții despre e-learning în organizații: un studiu empiric asupra efectelor genului, vârstei, duratei angajării și nivelului managerial. *Proceedings of Americas Conference on Information Systems* , Tampa, FL.

Muzio, J., Heins, T., & Mundell, R. (2002). Experiențe cu obiecte de învățare electronică reutilizabile: de la teorie la practică. *Internetul și învățământul superior, 5,* 21-34. doi:10.1016/S1096- 7516(01)00078-1

Nguyen, F. și Hanzel, M. (2007). LO + EPSS = CV-ul la timp al conținutului pentru a sprijini - performanța angajaților. *Îmbunătățirea performanței, 46(6).* Wiley InterScience.

Orr, S. și Bantow, R. (2005). Comerțul electronic și educația universitară: calitatea educațională se aruncă cu nasul? *International Journal of Educational Management, 19(7'),* 579-586. doi:10.1108/09513540510625617

Parker, K. și Chao, J. (2007). Wiki ca instrument de predare, interdisciplinar. *Journal of Knowledge and Learning Objects, 3,* 57-72.

Parrish, P. (2004). Problema cu obiectele de învățare. *Cercetare și Dezvoltare în Tehnologia Educațională, 52* (1), 49-68. doi:10.1007/BF02504772

Poon, WC, Low, KLT și Yong, DG F (2004). Un studiu al mediului de învățare bazat pe web (WBL) în Malaezia. *Jurnalul Internațional de Management Educațional, 18* (6), 374-385. doi:10.1108/09513540410554031

Rossano, V., Joy, M., Roselli, T., & Sutinen, E. (2005). O taxonomie pentru definiții și aplicații - ale LO-urilor: o meta-analiză a lucrărilor ICALT. *Educational Technology & Society, 8* (4), 148-160.

Scher, JM (2007). „Open Source și Freeware - Resurse Strategice pentru IS Pedagogic En - deavours". *În Proceedings of ISECON 2007,* 24 (Pittsburgh) http://isedj .org/isecon/2007/2334/ISECON.2007.Scher.pdf

Schmidt, D. (2003). Sisteme de management al învățării : reduceți costurile fără a reduce formarea. *IHRIM. link Magazine* , aprilie/mai. Preluat la 26 iunie 2006 de la http://www.ihrim.org/pubonline/link/

aprmay03/Schmidt.asp

Shein, E. (2008). Cumpărături unice cu sisteme de management de învățare. *TH.E. Jurnal, 35* (6), 18-20.

Trierweiler, RR (2005). Este educația superioară online potrivită pentru învățarea corporativă? *Training & Development, 59(9),* 44-47.

Watson, WR și Watson, SL (2007). Un argument pentru claritate: ce sunt sistemele de management al învățării, ce nu sunt și ce ar trebui să devină? *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning, 51(2),* 28-34.

Wirtenberg, J., Harmon, J. și Kent, D. (2008). Rolul HR în construirea unei întreprinderi durabile: perspective de la unele dintre cele mai bune companii din lume . *Planificarea resurselor umane, 30(1),* 10-20.

Wu, T., Zimolong, A., Schiffers, N., & Radermacher, K. (2006). Un cadru software pentru dezvoltarea educației medicale bazate pe web folosind clase de obiecte de învățare. *Informații medicale și internetul în medicină, 31* (1), 9-22. doi:10.1080/14639230500277465

Yueh, PS și Hsu, S. (2008). Proiectarea unui - sistem de management al învățării pentru a sprijini instruirea. *Comunicările ACM, 51* (4), 59-64. doi:10.1145/1330311.1330324

TERMENI CHEIE ȘI DEFINIȚII

Blog: un site Web, de obicei întreținut de o persoană, cu intrări regulate de comentarii, descrieri ale evenimentelor sau alte materiale, cum ar fi grafică sau video.

Constructivism: Filosofia învățării bazată pe premisa că, reflectând asupra experiențelor noastre, ne construim propria înțelegere a lumii în care trăim.

E-Learning, învățare online: utilizarea tehnologiilor de calcul și/sau comunicații pentru a oferi învățarea sub formă de cursuri, formare sau dobândire de competențe.

Sisteme de management al învățării: sisteme informatice care permit cursanților să acceseze conținut educațional și să gestioneze capacitatea de a monitoriza performanța și utilizarea unei astfel de învățări.

Obiecte de învățare: module de învățare concentrate, concise, care pot fi implementate în diverse combinații pentru a oferi un corp de cunoștințe.

Podcasting: Metoda de distribuire a fișierelor multimedia prin Internet, astfel încât acestea să poată fi redate pe dispozitive mobile.

Certificarea cunoștințelor: Unele dovezi că a fost dobândit un anumit nivel de cunoștințe.

Rezultate ale învățării: Obiectivele dorite de furnizare a cunoștințelor sub forma unui curs.

Software social: cuprinde o serie de sisteme software care permit utilizatorilor să interacționeze și să partajeze date.

Wiki: O colecție de pagini web concepute pentru a permite oricui care o accesează să contribuie sau să modifice conținut, folosind un limbaj de marcare simplificat.

Această lucrare a fost publicată anterior în Handbook of Research on Human Performance and Instructional Technology, editat de Holim Song și Terry T. Kidd, pp. 446-469, copyright 2010 de Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 81
Extinderea limitelor planificării resurselor umane din domeniul sănătății

Christopher L. Pate
Colegiul Sf. Filip, SUA

Nancy A. Leahy
Colegiul Sf. Filip, SUA

Leonard Leos
Colegiul Sf. Filip, SUA

ABSTRACT

Resursele umane sunt esențiale pentru serviciile de asistență medicală, totuși valorificarea acestor resurse pentru a îndeplini operațiunile strategice și rezultatele operaționale poate prezenta provocări pentru lideri și pentru profesioniștii în resurse umane, din cauza naturii complexe și dinamice a furnizării de servicii medicale. Deși rolurile tradiționale ale managementului resurselor umane sunt necesare pentru a sprijini o organizație în atingerea obiectivelor sale, considerentele economice, strategice și culturale devin din ce în ce mai importante pentru managementul resurselor umane și planificarea forței de muncă în mediile medicale. Acest capitol prezintă câteva caracteristici ale acestor lentile diferite pentru a ajuta managerii de resurse umane să dezvolte o viziune holistică a planificării resurselor umane în domeniul sănătății.

INTRODUCERE

„Asistența medicală trece de la un trecut stabil, confortabil și mulțumit la un prezent confuz și viitor imprevizibil” (Begun & Heatwole, 1999, p. 342).

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch081

Deși această declarație a fost făcută în urmă cu zece ani, ea reflectă industria sănătății din secolul [21] . Astăzi, schimbarea nu are loc în pași mici trepți, ci în salturi cuantice. Furnizarea de asistență medicală, rambursare, tehnologie ,

măsurători de calitate, reclamații de malpraxis și premii au condus la schimbări dramatice și fundamentale în industria sănătății în ultimele două decenii. Împreună cu deficitul de profesioniști din domeniul sănătății, o populație îmbătrânită, o mare forță de muncă în pragul pensionării, creșterea consumerismului și o creștere a persoanelor neasigurate în unele țări din cauza creșterii șomajului, aceste schimbări subliniază importanța pe care profesioniștii în resurse umane trebuie să o acorde dezvoltării capacităților lor strategice. Aceste schimbări subliniază, de asemenea, importanța dificultăților cu care se confruntă organizațiile care se străduiesc să atingă performanțe optime în planificarea resurselor umane din domeniul sănătății (HHRP).

Organizația Mondială a Sănătății (2006) raportează că există peste 59 de milioane de lucrători din domeniul sănătății în întreaga lume, dar această ofertă de lucrători rămâne insuficientă pentru a răspunde nevoilor de asistență medicală ale populației globale. Cu aproape 4 milioane de lucrători din domeniul sănătății necesari pentru a satisface cererea de servicii de sănătate (Organizația Mondială a Sănătății, 2007), economia globală se confruntă cu efectul penuriei. Deși diferența dintre cererea și oferta de lucrători din domeniul sănătății este cea mai presantă în țările subdezvoltate și cele mai provocate din lume - cele care nu au o infrastructură robustă, un sistem financiar stabil sau sărăcite de război - națiunile industrializate se confruntă, de asemenea, cu provocări substanțiale în satisfacerea nevoilor de îngrijire a sănătății ale populației lor din cauza dezechilibrelor existente sau în curs și a penuriei forței de muncă din domeniul sănătății . De exemplu, se prevede că Statele Unite vor avea lipsă de aproape 200.000 de medici în următorul deceniu (Helwick, 2007; Phillips, Dodoo și Green, 2005) și vor lipsi până la 260.000 de asistenți medicali autorizați până în 2025 (Buerhaus, citat în American Nursing Association, 2090). Canada a raportat un deficit în așteptare de 78.000 de asistente până în 2011 (Biddiscombe, 2009) și 6.000 de medici până în 2010 (Kondro, 2007). Națiunile din Pacific și Asia, cum ar fi Noua Zeelandă, Australia și altele din regiune raportează, de asemenea, lipsuri substanțiale (Henderson & Tulloch, 2008).

Pe măsură ce organizațiile, spitalele, comunitățile, statele și țările caută soluții pentru a aborda deficitul de forță de muncă și alte rezultate legate de forța de muncă, aceste entități trebuie să ia în considerare legăturile dintre planificarea resurselor umane din domeniul sănătății (HHRP), managementul resurselor umane (HRM) și alte domenii de studiu care sprijină dezvoltarea de soluții practice și viabile. Anumite domenii de studiu, cum ar fi managementul strategic și economia, au relevanță directă pentru HHRP, deoarece oferă direcție pentru planificare și metodologii pentru a informa procesul de luare a deciziilor. Conceptele și ideile găsite în cadrul acestor discipline pot oferi profesioniștilor din HR un set de instrumente și metode pentru a integra și extinde cu succes instrumentele tradiționale de HRM în mediile de asistență medicală.

Extinderea MRU în mediile de asistență medicală necesită, de asemenea, o conștientizare a rolului unic pe care îl joacă cultura în determinarea nevoilor de asistență medicală ale unei anumite populații. Considerațiile culturale determină tipul și cantitățile de îngrijire cerute de o populație, care la rândul lor influențează tipurile și cantitățile de furnizori de asistență medicală necesare pentru a sprijini o anumită populație. În măsura în care calitatea interacțiunii dintre pacient și furnizor depinde de aspectele culturale ale ambelor părți, aspectele culturale ale întâlnirii cu asistența medicală sunt considerații cheie în dezvoltarea strategiilor de resurse umane pentru locul de muncă în domeniul sănătății: HHRP trebuie să recunoască faptul că eficiența oricărei întâlniri cu asistența medicală va fi influențată de convingerile culturale, percepțiile și valorile atât ale pacientului, cât și ale furnizorului.

Considerațiile culturale prezintă provocări unice pentru profesioniștii în resurse umane, în special în determinarea modului cel mai bun de a crea o forță de muncă care să se alinieze și să recunoască modurile în care cultura influențează rezultatele în domeniul sănătății.

Determinarea cantităților și a tipurilor corecte de lucrători din domeniul sănătății necesare pentru a oferi servicii eficiente de asistență medicală pentru o anumită populație va necesita ca profesioniștii în resurse umane să privească dincolo de funcțiile tradiționale asociate cu managementul resurselor umane. Planificatorii resurselor umane din domeniul sănătății care încorporează în mod explicit relațiile economice de bază, strategiile organizaționale și considerațiile culturale au potențialul de a face din planificare un proces care face o diferență substanțială în a ajuta organizațiile de asistență medicală și alte instituții să atingă scopurile și obiectivele stabilite.

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE ÎN SĂNĂTATE

Planificarea resurselor umane din domeniul sănătății este un proces care are ca rezultat estimări ale cantității și tipurilor de profesioniști din domeniul sănătății necesare pentru o anumită comunitate sau populație la un moment dat (Birch, așa cum este citat în Birch și colab., 2007). Deși acest proces este în mod clar interdependent de alte procese organizaționale, abordările istorice și contemporane ale HHRP subliniază un proces plin de dificultăți și în mod clar care necesită consolidare. Procesul HHRP a devenit sinonim cu generarea de „estimări”, o conceptualizare destul de restrânsă, având în vedere importanța pe care aceste estimări o au pentru dezvoltarea strategică și funcțiile HRM. Deși procesul HHRP este crucial pentru națiuni, instituții și organizații de asistență medicală, procesul nu a fost unul de urgență.

[Resurse umane pentru sănătate] Planificarea RHS continuă să aibă o prioritate scăzută în majoritatea țărilor. Fie nu este abordată deloc într-o manieră sistematică, fie planurile care sunt formulate sunt diferite de dezvoltarea sistemului general de sănătate. Rezultatul este lipsa acută de servicii și personal în unele zone geografice și excedente costisitoare în altele. Așteptările nerealizate ale lucrătorilor formați peste capacitatea unei țări de a-i absorbi sau de a-și folosi pe deplin abilitățile i-au determinat să migreze sau, cel puțin, au dus la pierderea serioasă a moralului și a motivației. Eșecul de a acorda o prioritate suficientă problemelor RHS nu se limitează la țările în curs de dezvoltare (Kolehmainen-Aitken, 1993, p. 12).

Literatura despre HHRP prezintă mai multe metode pe care organizațiile trebuie să le ia în considerare atunci când elaborează planuri de a oferi îngrijire pentru o populație de interes, care includ abordări bazate pe populație, abordări bazate pe nevoi, evaluarea rezultatelor instruirii, evaluarea cererii și evaluarea comparativă (Rickets, 2005). Alți cercetători au propus categorisiri metodologice similare (Kolehmainen-Aitken, 1993; O'Brien-Pallas et al., 2001). Evoluția acestor metode reflectă schimbările și dinamica continuă care au avut loc în industria sănătății, în special legate de înțelegerea relațiilor dintre rezultatele asistenței medicale și tipurile și numărul de profesioniști din domeniul sănătății implicați în îngrijire.

Planificarea forței de muncă bazată pe populație

Modelele de planificare a forței de muncă bazate pe populație se bazează pe rapoarte simple dintre numărul de furnizori și dimensiunea unei anumite populații de interes. Avantajul clar al utilizării unui astfel de raport constă în simplitatea calculului său (Klarman, 1969); cu toate acestea, aceste tipuri de măsuri neajustate lipsesc într-un

număr de dimensiuni. Aceste rapoarte neajustate nu ne spun nimic despre semnificația și aplicabilitatea în anumite populații și, de asemenea, nu oferă nicio direcție pentru activitățile de resurse umane care ar putea atenua vârste scurte sau excedente în valorile reale observate pentru o anumită populație (de exemplu, variația distribuției furnizorilor într-o populație urban-rural într-un stat/națiune). Deoarece nevoia medicală nu ia în considerare în mod explicit estimările bazate pe populație, este dificil – fără o examinare directă a modului în care au fost determinate optime rapoartele – să se precizeze modul în care un anumit număr de furnizori per populație se traduce în rezultate de sănătate, cum ar fi mortalitatea și morbiditatea. Gama dintre medic și pacient este cea mai grăitoare. În Statele Unite, raportul dintre medic și pacient a variat de la 1: 500 la 1: 5.000 (Rickets, 2005), specialitățile medicului și setările organizaționale (de exemplu, HMO, taxă-pentru-serviciu) servind ca factori determinanți ai variației raporturilor furnizor-pacient (Hart, Wagner, Nelson, 1997; 2002). După cum indică Rickets, variabilitatea acestor rapoarte reflectă percepții diferite despre productivitate, percepții variate cu privire la nevoile de asistență medicală pentru populația de interes și calcule greșite. Deoarece modelele simple bazate pe populație reprezintă unele dintre cele mai simpliste modalități de a determina nevoile forței de muncă din domeniul sănătății, acestea pot fi relevante doar pentru discuții ample despre planificarea forței de muncă în domeniul sănătății. Metode mai sofisticate care implică colaborarea cu furnizorii de asistență medicală, analiza dovezilor empirice despre raporturi și rezultatele în sănătate și recunoașterea modului în care alți factori, cum ar fi tehnologia, contribuie la sănătate ar oferi planificatorilor un mijloc mai eficient de a determina cantitățile și tipurile specifice de furnizori de asistență medicală necesare pentru o anumită populație.

Modele de planificare bazate pe nevoi

Modelul de planificare bazat pe nevoi în îngrijirea sănătății este o extensie logică a abordării simple bazate pe populație. Metodele bazate pe nevoi sunt utilizate pentru a estima numărul de furnizori necesari pentru o populație de o anumită dimensiune, pe baza unei definiții a nevoii determinată de profesional (Odrich, 1985). Calculul estimărilor necesită cunoașterea caracteristicilor efortului de muncă implicat, precum și a resurselor bazate pe timp pentru tratarea populației de interes. Determinarea acestor rapoarte este un efort simplu (Fol land, Goodman și Stano, 2001, p. 337; Klarman, 1969). Timpul necesar pentru ca un furnizor de asistență medicală direct sau indirect să ofere îngrijire pentru o afecțiune care afectează o parte din populație poate fi utilizat pentru a determina o estimare a numărului și tipurilor de furnizori necesari pentru îngrijire.

Luați în considerare următorul exemplu:

În mod recurent, să zicem anual, o boală afectează aproximativ 15% dintr-o populație de 1 milion. Sa demonstrat că acordarea de îngrijiri pentru această boală durează aproximativ o oră din timpul unui medic primar. Orele de lucru disponibile pentru medici sunt definite ca numărul de zile lucrătoare pe an, mai puțin zilele de concediu, înmulțit cu numărul de ore de lucru pe zi. Astfel, pe o bază anuală, pe baza unei zile de muncă de 8 ore și a 260 de zile de muncă pe an, ar fi nevoie de 81,5 medici pentru a trata acea boală. Aceste calcule, bazate pe lucrările lui Folland, Goodman și Stano (2001), oferă un exemplu de abordare (vezi Tabelul 1.).

Atingerea unui raport optim între furnizori și pacienți poate fi plină de dificultăți. Planificatorii trebuie să clarifice toți termenii și conceptele pentru ca rapoartele să fie utile în procesul de luare a deciziilor. Instituțiile trebuie să ofere definiții despre ceea ce constituie un furnizor (cu

normă întreagă sau de altă natură), ce constituie un anumit tip de furnizor (îngrijire primară versus îngrijire de specialitate; medic versus asistent medical sau asistent medical) și ceea ce constituie o unitate de timp de lucru și așa mai departe. Aceste

Tabelul 1. Determinarea cerințelor medicului din populație, prevalență și factori legați de muncă

Factori de modelare	Estimări și calcule
Dimensiunea populației	1.000.000
Prevalența	1.000.000 X 15% = 150.000
E timpul să tratezi	1 oră
Timpul total necesar pentru tratament	150.000 X 1(oră) = 150.000
Orele de tratament disponibile	
Zile de muncă/an	260 (52 săptămâni X 5 zile/ săptămână)
Zile de concediu/an	30
Program de lucru/zi	8
Total ore	(260 - 30) X 8 = 1840
Numărul total de medici necesari	150.000/1840 = 81,5

tipurile de activități nu se încadrează numai în - domeniul tehnic al echipei de management al resurselor umane a unei organizații, ci și la îndemâna HHRP.

Planificatorul HHRP trebuie să articuleze în mod clar ipotezele din spatele oricărui model care este dezvoltat pentru a estima nevoile de planificare. Aceste ipoteze trebuie să fie, de asemenea, relevante și realiste, având în vedere starea cunoștințelor despre relațiile dintre stările de sănătate dorite și mijloacele de realizare a acestora. Modelele timpurii, în special binecunoscutul model Lee-Jones de planificare a forței de muncă, au făcut cunoscute aceste ipoteze (vezi Klarman, 1969). Cu toate acestea, aceste ipoteze au fost aspru criticate pe mai multe fronturi, în special în literatura de specialitate în domeniul sănătății. De exemplu, ideea că un singur grup profesional este singurul grup care oferă un anumit tratament medical neagă posibilitatea ca alte grupuri profesionale să fie capabile să ofere tratamentul pentru afecțiunea medicală identificată (Folland et al., 2001). În literatura de specialitate în domeniul sănătății (sau, în general, în literatura economică), conceptul de substituibilitate între factorii productivi este unul care este explorat în mod obișnuit și unul pe care HHRP trebuie să ia în considerare în abordarea nevoilor de tratament ale unei populații. În procesul de planificare, HHRP și asistența medicală HRM trebuie să ia în considerare și prețurile, costurile, cererea și dacă grupul de experți ales pentru a dezvolta soluția bazată pe nevoi este cel mai bun grup pentru a face acest lucru (Folland și colab.). Cel puțin, includerea acestor preocupări în procesul de planificare va împiedica planificatorul să întâmpine controverse care au afectat lucrările timpurii. Acestea includ ipotezele că:

- medicii sunt singurul tip de input folosit pentru a produce rezultate de sănătate și sănătate
- impactul tehnologiei nu joacă niciun rol sau este neconsiderat în planificare
- există o singură soluție unică pentru a trata boala luată în considerare
- grupul care determină raportul optim este cel mai bun grup pentru a determina rapoartele
- prețurile și costurile inputurilor productive pot fi ignorate și că cantitățile cerute vor fi plătite (Folland et al., 2001).

Conceptul de productivitate cuprinde o serie de idei și relații de importanță critică , care sunt esențiale pentru înțelegerea legăturilor dintre lucrători și rezultate, care sunt esențiale pentru abordarea întrebărilor cheie cu care ne confruntăm în planificarea resurselor umane din domeniul sănătății. Deși literatura oferă o gamă largă de definiții pentru termen, productivitatea poate fi considerată pur și simplu ca procesul prin care intrările sunt transformate în ieșiri (Mahoney, 1988). Ideea este centrală pentru

HHRP deoarece estimările cerințelor sau nevoilor de resurse umane depind de capacitatea productivă a acestor resurse.

Deoarece schimbările în capacitatea productivă influențează producția, organizațiile au stimulente să dezvolte și să implementeze mijloace rentabile de influențare pozitivă a capacității. Relația cerințe-producție este direct legată de funcția de management al resurselor umane din organizații. Creșterea capacității productive depinde de o gamă largă de funcții asumate de administrația tehnică a funcțiilor de resurse umane dintr-o organizație. De exemplu, departamentele de resurse umane sau de servicii pentru angajați sunt de obicei însărcinate cu administrarea și dezvoltarea unui număr de politici, planuri și proceduri menite să îmbunătățească performanța individuală și la nivel de grup. Aceste funcții tehnice includ orientarea angajaților, formarea, studiile de salariu și beneficii, recrutare, selecție, sindicalizare, team building, proiectarea și reproiectarea postului. Dussault și Dubois (2003) notează că sarcinile tipice de administrare a personalului asociate cu managementul resurselor umane în mediile de asistență medicală nu sunt doar izolante, ci și nu reușesc să abordeze gama largă de probleme legate de forța de muncă prezente în mediile de asistență medicală.

Metode de utilizare

Metodele bazate pe cerere de evaluare a cerințelor de resurse umane din domeniul sănătății urmează modele generice pentru cerere găsite în economie. De exemplu, aceste modele evaluează cantitățile și tipurile de servicii de asistență medicală cerute având în vedere prețurile, dimensiunea pieței (sau populația susținută) și alți factori. În practică, utilizarea servește ca „surrogat pentru cerere” (Odrich, 1985). După cum arată Kolehmainen-Aitken (1993, p. 22), utilizarea „aceaste metode necesită date moderat detaliate despre utilizarea serviciilor și caracteristicile populației care trebuie deservită, [ceea ce complică] utilizarea acesteia în multe țări în curs de dezvoltare”. Deși tipurile de estimări generate prin utilizarea acestor metode pot produce cifre economice exacte, ele pot neglija realitățile politice sau socioeconomice, ceea ce poate duce la eșecul furnizării de servicii medicale echitabile (Kolehmainen-Aitken, 1993).

O altă metodă bazată pe utilizare este ceea ce se numește metoda service-targets (Kolehmainen-Aitken, 1993). Cu aceste metode, HHRP este preocupat de examinarea numărului de furnizori echivalenti cu normă întreagă, personal sau alți profesioniști din domeniul sănătății necesari pentru a îndeplini „țintele de producție de servicii” stabilite, în special cele legate de prevenirea și screeningul sănătății (Kolehmainen-Aitken, 1993, p. 22). Alte obiective de producție pot include cele care sunt legate de reducerea timpilor de așteptare în unitățile de asistență medicală. În aceste tipuri de cazuri, expertiza profesionistului de resurse umane din domeniul sănătății poate fi apelată pentru a ajuta la evaluarea numărului de lucrători din domeniul sănătății necesar pentru a îndeplini obiectivele privind timpul de așteptare.

Factori cheie, tranziții și variații în planificarea resurselor umane în sănătate

Estimările din spatele planificării resurselor umane din domeniul sănătății pot fi generate prin estimările empirice ale următorului model, care este identificat ca modelul general de planificare a forței de muncă din domeniul sănătății. Simplu spus, numărul și tipurile de profesii din domeniul sănătății necesare pentru a îndeplini performanța obiectivele unei anumite organizații sau pentru o anumită graniță geografică sau definită politic, fie în perioada curentă, fie în viitor, depinde de mărimea și caracteristicile populației susținute. Numărul și tipurile de profesii necesare într-o anumită perioadă depind, de asemenea, de capacitatea productivă a profesioniștilor din domeniul sănătății și de capacitatea și relațiile cu

alte inputuri productive, cum ar fi personalul de sprijin, tehnologia și infrastructura. Relația funcțională dintre cantitățile de lucrători din domeniul sănătății necesare în perioada *t* și factorii determinanți ai acestor cantități la *t* poate fi notată după cum urmează:

$$Q_t = f\,SC, T^R)$$

Unde:

Q = cantitatea necesară de profesioniști din domeniul sănătății
S = dimensiunea populației suportate
C = caracteristicile populației sprijinite T = tehnologia și infrastructura de sprijin
R = relațiile cu și cantitățile altor inputuri productive

Înțelegerea tranzițiilor temporale și spațiale rămâne una dintre provocările cheie în estimarea cerințelor de resurse umane din domeniul sănătății pentru un anumit timp și populație. Intrările și ieșirile furnizorilor direcți de asistență medicală și ale altor profesioniști vor avea un impact asupra cerințelor . Cercetătorii și organismele profesionale la nivel național au indicat că modelele de migrație internațională a furnizorilor de servicii medicale joacă un rol cheie în influențarea nivelurilor agregate ale forței de muncă (Aki, Mustafa, Bdair și Schunemann, 2006; Council on Graduate Medical Education, 2005; Phillips și colab., 2007). Înțelegerea acestor tranziții din partea ofertei și a factorilor motivatori din spatele acestor tranziții este esențială pentru dezvoltarea politicilor care să asigure că numărul și tipurile optime de furnizori sunt disponibili în forța de muncă atunci când este necesar.

Din perspectiva cererii, tranzițiile în demografia populației joacă în mod clar un rol în tipurile și cantitățile de probleme de asistență medicală prezentate furnizorilor de asistență medicală și una dintre modalitățile prin care pot fi furnizate soluții prin HHRP este prin recunoașterea valorii pe care formarea și educația o oferă în abordarea nevoilor de asistență medicală pentru o populație în schimbare. Profesia medicală americană, de exemplu, a recunoscut în mod specific necesitatea unei mai mari conștientizări nu numai a creșterii populației, ci și a impactului îmbătrânirii populației asupra sistemului de sănătate (Council on Graduate Medical Education, 2005). Pe lângă faptul bine stabilit că populația devine din ce în ce mai în vârstă, Statele Unite înregistrează, de asemenea, o creștere a minorităților rasiale și etnice (Dreaschlin, 2007; Mullan, Frehywot și Jolley, 2008) și o epidemie în schimbare a -miologiei bolii (Mullan et al., 2008). În ciuda importanței acestor schimbări demografice, unele cercetări indică faptul că profesia medicală nu a început încă să facă pași suficienți, în special în educația medicală, pentru a aborda caracteristicile demografice în schimbare ale populațiilor viitoare (Warshaw, Bragg, Brewer, Meganathan și Ho, 2007).

Din perspectiva planificării, au fost identificate mai multe moduri în care planificatorii și instituțiile estimează cerințele de forță de muncă. Cu toate acestea, variabilitatea metodelor este doar una dintre preocupările cheie în planificarea asistenței medicale. Dintr-o perspectivă practică, instituțiile de sănătate au o preocupare reală cu privire la implicațiile gestionării cererii variabile pentru servicii de sănătate. În măsura în care furnizorii sunt inactivi și neproductivi atunci când este prezentă o cerere insuficientă pentru servicii de asistență medicală, organizațiile și instituțiile vor suporta costuri substanțiale atunci când sistemul de resurse umane nu poate face față cu ușurință cererii de servicii în continuă schimbare. Pe de altă parte, lipsa de a menține un număr și un număr suficient de profesioniști pentru a satisface cererea de servicii va avea efecte potențial devastatoare asupra membrilor comunității care nu pot avea acces la îngrijirea medicală necesară.

Un alt aspect cheie în HHRP se referă la

semnificația atașată proiecțiilor și cerințelor agregate. Dacă proiectia sau cerința reprezintă o medie, planificatorii trebuie să fie conștienți de variabilitatea inerentă din spatele valorilor estimate pentru a lua decizii corecte cu privire la politicile pentru a obține cerințe optime. Dintr-o perspectivă spațială, mediile la nivel mai mare care descriu lipsurile, surplusurile sau cerințele nu vorbesc neapărat cu valorile corespunzătoare la nivel local. Deoarece variația intraregională a ofertei (și cererii) de resurse umane din domeniul sănătății este o temă comună și bine stabilită în serviciile de sănătate (Goodman, 2004), utilizarea estimărilor locale este cea mai bună strategie atunci când se examinează nevoia la nivel local. Utilizarea mediilor la nivel global poate induce în eroare în cel mai bun caz, iar încrederea în acestea printr-un proces politic pentru a aborda HHRP poate duce în mod clar la politici nealiniate cu rezultate costisitoare și disfuncționale. Același lucru este valabil și pentru proiecțiile temporale. Utilizarea unei estimări medii de creștere sau declin în HHRP va ascunde probabil variabilitatea temporală care îi va împiedica pe planificatori să înțeleagă adevăratele nevoi în raport cu timpul.

LECȚII ȘI IMPLICAȚII PENTRU PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE SĂNĂTATE ȘI GESTIONAREA RESURSELOR UMANE

Rezultatele muncii și cercetării anterioare în HHRP au lecții presante pentru eforturile de planificare contemporane. Pentru eforturile de planificare care au ca rezultat previziuni ale cerințelor, în mod clar există o mare incertitudine pentru cerințele viitoare; probabilitatea erorilor crește odată cu distanța orizontului de prognoză. Erorile în prognoză pot fi rezultatul anumitor modele de prognoză alese, dar pot fi, de asemenea, rezultatul schimbării dinamicii din domeniul sănătății, pe care planificatorii fie nu au reușit să le identifice și să le ajusteze, fie sunt pur și simplu necunoscute la momentul prevederii cerințelor. Lucrările timpurii privind planificarea forței de muncă din domeniul sănătății la nivel de stat în Statele Unite au indicat și i-au avertizat pe planificatori să examineze și să ia în considerare incertitudinile și relațiile asociate cu politicile, stimulentele și regulile de practică (Acton & Levine, 1971). Acton și Levine (1971) - concluzionează în continuare că incertitudinile cu privire la starea viitoare a sistemelor de livrare sunt la fel de importante ca și incertitudinile asociate cu cererea de servicii de sănătate ca factori predictivi ai nevoilor forței de muncă din domeniul sănătății. Raportul lor sugerează că noțiunea de planificare a forței de muncă ar fi mai bine servită prin schimbarea conceptului într-unul care încorporează și ia în considerare întrebările legate de politici.

Ca disciplină, managementul resurselor umane în mediile de asistență medicală are oportunitatea de a servi ca o limită critică (sau ca „ agent de colaborare”; Wranik, 2008, p. 37) între elementele operaționale și strategice ale instituțiilor de asistență medicală și părțile interesate organizaționale cheie. Deși nu există o singură tipologie pentru modul în care modelele de resurse umane de asistență medicală funcționează în cadrul organizațiilor (Wranik, 2008), extinderea limitelor conceptului pentru a include strategiile găsite în economie și management strategic ar oferi baza pentru îmbunătățiri locale și la scară largă în HHRP. Scopul declarat al HHRP în sistemul canadian de asistență medicală – „de a implementa o abordare sistematică la nivel național a planificării, astfel încât să faciliteze furnizarea de îngrijiri colaborative interdisciplinare care să răspundă nevoilor comunității și ale pacienților” (Wranik, 2008, p. 36) – reflectă în mod clar acest sentiment.

Literatura recentă privind planificarea resurselor umane din domeniul sănătății sugerează că abordările la nivel micro și macro ar fi de ajutor pentru înțelegerea rolului managerului de resurse umane din domeniul sănătății (Wranik,

2008). Dintr-o perspectivă la nivel micro, de exemplu, inițiativele de resurse umane din domeniul sănătății s-ar încadra în patru mari categorii:

- Permiterea furnizării de servicii în limitele domeniilor de practică.
- Redefinirea rolurilor profesioniștilor din domeniul sănătății.
- Colaborarea între alte discipline.
- Crearea sistemelor informaționale și a tehnologiilor suport (Wranik, 2008, p. 31).

Dintr-o perspectivă la nivel macro, inițiativele de resurse umane din domeniul sănătății ar putea fi clasificate în inițiative axate pe schimbări în abordările educaționale și schimbări în politici și reglementări. Conceptualizarea lui Wranik (2008) oferă, de asemenea, categorii largi de răspunsuri legate de MRU care ar putea în mod ideal să se încadreze într-un rol MRU extins, iar acestea sunt în concordanță cu vizualizarea unui rol care transcende în mod clar funcțiile tehnice asociate în mod obișnuit cu managementul resurselor umane.

Poate cea mai importantă lecție pentru planificatorii HHRP și HRM în sprijinul funcției de planificare este conștientizarea faptului că planificarea în sprijinul obiectivelor de asistență medicală ale unei organizații este mult mai complexă decât dezvoltarea unor rapoarte matematice sau crearea unor modele de utilizare bazate pe economie. Acestea sunt poate aspecte necesare ale rolului planificatorului, dar acestea sunt insuficiente pentru a aborda pe deplin complexitatea care este inerentă conceptului de sănătate. Sănătatea este un concept multidimensional, care se traduce în nevoi multidimensionale (Thunhurst, 1985) pentru populațiile pe care HHRP le ia în considerare în procesul de planificare.

De asemenea, esențial pentru HHRP și HRM în mediile de îngrijire a sănătății este faptul că procesul de planificare poate și ar trebui să fie informat de lecțiile și abordările luate din alte discipline, cum ar fi managementul, strategia, conducerea, cercetarea operațională, statistica și economia. Conștientizarea acestora poate oferi modalități de vizualizare a eforturilor de planificare pe care liderii nu le-ar fi luat în considerare altfel.

Granițele dintre strategie, management strategic, inițiative strategice, planificarea forței de muncă și managementul resurselor umane nu sunt distincte. De exemplu, pe măsură ce trecem de la strategii și planuri organizaționale mai mari la realitățile tactice și operaționale ale setărilor organizaționale, aspectele tehnice ale managementului resurselor umane sunt bazate pentru a oferi substanță strategiilor. Funcțiile specifice HR, cum ar fi recrutarea, selecția, formarea și evaluarea performanței, toate contribuie la satisfacerea nevoilor de planificare ale instituției. Alte metode, cum ar fi creșterea oportunităților educaționale, modificarea metodelor de furnizare a asistenței medicale, schimbarea sferei de aplicare a responsabilităților profesionale, alinierea sistemelor de stimulente, sunt toate soluții potențiale care pot ajuta la atenuarea penuriei actuale și viitoare de lucrători. Aceste idei, precum și nenumărate altele, se vor întinde pe largimea managementului strategic și al resurselor umane . Între acestea două, găsim conceptul de HHRP.

Deși HHRP poate fi nou din perspectiva MRU, unele țări au adoptat o poziție agresivă și au făcut progrese uriașe în eforturile de colaborare la scară largă care au încorporat metode bazate pe dovezi în planificarea resurselor umane. Asociația canadiană a asistentelor medicale (2007) raportează că au fost întreprinse mai multe studii pe scară largă, bazate pe cercetare, pentru a construi un cadru vândut pentru HHRP, care include un accent pe dezvoltarea datelor standardizate privind sănătatea populației și utilizarea acestor date în planificarea HHR.

MANAGEMENTUL RESURSELOR

UMANE ŞI SĂNĂTATE RESURSE UMANE
PLANIFICAREA LEGĂTURILOR CU MANAGEMENTUL STRATEGIC

Managementul strategic se referă la „formularea, implementarea și monitorizarea strategiei" (Shortell & Kaluzny, 2000, p. 398). Deși literatura nu oferă un consens asupra unei definiții a strategiei, conceptualizarea lui Mintzberg - conform căreia „strategiile sunt atât planuri pentru viitor, cât și modele din trecut" (1987, p. 67) întruchipează în mod clar ideea că planificarea are o legătură explicită cu eforturile strategice mai mari ale unei instituții . De fapt, rezonează cu una dintre ideile cheie ale lui Klarman despre planificarea personalului medical: „... estimările cerinţelor viitoare trebuie să se bazeze pe cunoaşterea fermă a situaţiei prezente şi a trecutului" (1969, p. 373).

Opinia conform căreia managementul strategic este concentrat atât pe plan intern, cât și pe cel extern subliniază rolul critic pe care HHRP îl poate și ar trebui, ca sumă, în sprijinirea strategiei unei organizații de asistență medicală (Shortell & Kaluzny, 2000). Utilizarea ideilor și conceptelor de management strategic necesită ca HRM și HHRP să obțină o apreciere completă a mediului intern și extern în dezvoltarea estimărilor de planificare. Încorporarea ideilor de management strategic în procesul de planificare a resurselor umane necesită în mod clar un rol extins al profesionistului în resurse umane. Cadrele teoretice ale organizării industriale, teoria bazată pe resurse și teoria contingenței sunt considerate fundamente ale managementului strategic (Parnell, 2006), iar fiecare dintre aceste cadre oferă perspective cu legături cu HHRP. Teoria bazată pe resurse se concentrează pe resursele interne și pe caracteristicile unice ale unei organizații pentru a crea un avantaj competitiv, în timp ce teoria contingenței creează o potrivire între organizație și mediul acesteia (Parnell, 2006). Indiferent de cadru, o orientare orientată spre viitor este una dintre temele centrale și cele mai bune practici în managementul strategic (Zuckerman, 2006), iar ritmul în care o organizație de asistență medicală captează noi piețe și depășește curbele de învățare poate oferi un avantaj semnificativ față de altele care nu reușesc să răspundă la semnalele pieței (Shortell & Kaluzny, 2002).

Din punct de vedere istoric, organizațiile din domeniul sănătății au folosit teorii bazate pe resurse și contingence pentru a-și dezvolta planurile strategice. Organizațiile din domeniul sănătății au avut tendința de a fi concentrate pe plan intern pe conectarea resurselor lor la strategii care au creat valoare și profit. Aceste organizații pot lua în considerare, de asemenea, rolul critic pe care tehnologia îl joacă în susținerea succesului strategic, în special prin prisma obținerii excelenței în serviciile clinice, prin „preeminență tehnologică", sau măsura în care organizația poate conține costuri sau maximiza profiturile (Dansky & Ajello, 2005, p.21), fiecare dintre acestea putând oferi organizații de planificare strategică a sănătății. Organizațiile de asistență medicală, în special spitalele comunitare, au creat o nișă în cadrul comunității lor, care se învârtea în jurul serviciilor și angajaților lor și, în multe cazuri, aceste facilități au creat relații distincte și idiosincratice cu comunitățile și populațiile de sprijin pe care le deservesc. Cu toate acestea, odată cu schimbările radicale care au avut loc în întreaga industrie a sănătății, o evaluare a industriei în sine poate oferi profesioniștilor în resurse umane o abordare nouă a problemelor critice cu care se confruntă în HHRP.

Utilizarea unui cadru organizațional industrial este una dintre câteva metode de evaluare a rolului HHRP în sprijinirea strategiilor organizaționale. În teoria organizației industriale se concentrează asupra impactului mediului industriei asupra organizației și asupra modului în care organizația se adaptează la forțele asupra cărora are control limitat sau nu prezice succesul și profitabilitatea (Parnell, 2006). Unul dintre cele

mai utile și mai perspicace modele include cadrul de cinci forțe al lui Porter.

În modelul lui Porter, cele cinci forțe competitive care influențează fiecare industrie și structura ei sunt: rivalitatea între concurenții existenți, amenințarea noilor intrați, amenințarea produselor sau serviciilor de substituție și puterea de negociere a cumpărătorilor și a furnizorilor (Porter, 2008; Shortell & Kaluzny, 2000). Atunci când elaborează un plan de forță de muncă axat pe viitor, profesioniștii în resurse umane în sănătate ar trebui să analizeze industria în legătură cu cele cinci forțe. Profesioniștii în resurse umane ar trebui să caute modele și tendințe în industrie în timpul analizei pentru a înțelege cum s-a restructurat industria și impactul pe care această nouă structură îl are asupra capacității unei organizații de a concura pentru angajați, pacienți și medici.

În modelul celor cinci forțe, planificatorii forței de muncă din domeniul sănătății trebuie să acorde o atenție deosebită potențialilor intrați și înlocuitori. Porter susține că amenințarea intrării poate determina o industrie să mențină prețurile scăzute sau să crească investițiile pentru a -descuraja noii concurenți (Porter, 2008). Costul asistenței medicale nu a fost, în mod istoric, un factor de concurență între organizațiile de asistență medicală din cauza structurii de rambursare a asigurărilor și a contractelor de îngrijire gestionată care sunt mai specifice planului angajator al unui pacient decât -pacienților individuali. Cu toate acestea, organizațiile de asistență medicală au încercat în mod strategic să obțină un mix de plătitori de contracte de îngrijire gestionate predominant care oferă o rambursare mai mare decât Medicare sau Medicaid (în SUA) și controlează costurile interne pentru a îmbunătăți profiturile. Având un accent din ce în ce mai accentuat pe reducerea costurilor furnizării asistenței medicale, instituțiile vor căuta mijloace mai puțin costisitoare de a produce bunurile și serviciile solicitate.

Lentila analizei economice oferă conexiuni naturale cu managementul strategic. Pentru profesionistul în resurse umane și planificatorul de resurse umane din domeniul sănătății, luarea în considerare a întrebărilor cheie pe care le pune ancheta economică oferă un alt mod de a gândi interdependența planificării, managementului strategic și unicitatea peisajului medical. Clewer și Perkins (1998, p. 22) formulează aceste întrebări după cum urmează:

1. Ce bunuri și servicii vor fi produse? Ce combinație de bunuri și servicii?
2. Cum vor fi produse aceste bunuri și servicii ? Ce inputuri productive vor fi folosite?
3. Pentru cine vor fi produse aceste bunuri și servicii?

În mod clar, prima întrebare indică elemente ale unei strategii instituționale, în timp ce întrebarea a doua este direct legată de rolul unic al HHRP. Ultima întrebare este instructivă, deoarece ne gândim la rolul și măsura în care acoperirea asigurării joacă în rambursarea planurilor de asistență medicală și a furnizorilor. În determinarea modului în care vor fi produse bunurile și serviciile , planificatorii de resurse umane trebuie să înțeleagă nevoile de îngrijire a sănătății ale populației pentru a începe să determine modul în care lucrătorii din domeniul sănătății contribuie în mod specific la satisfacerea acestor nevoi și ce factori intră în procesele de luare a deciziilor atunci când evaluează două sau mai multe tipuri de furnizori (de exemplu, medic versus asistent medical). Planificatorul ar ajuta la determinarea rolului pe care tehnologia îl joacă în furnizarea de servicii care răspund nevoilor de sănătate ale populației.

Înțelegerea modului în care variația combinației de inputuri productive influențează rezultatele în materie de sănătate și atinge obiectivele organizației poate fi o sarcină descurajantă, dar în mod clar una care ar trebui luată în considerare în extinderea rolurilor și

responsabilităților planificatorului de asistență medicală. Viziunea Agenției pentru Serviciul Public din Canada (2007) privind integrarea resurselor umane și planificarea este, de asemenea, în concordanță cu integrarea HHRP și a strategiei. Agenția sugerează că pașii de (a) determinarea obiectivelor de afaceri, (b) scanarea mediului, (c) analiza decalajelor, (d) stabilirea priorităților HR în raport cu obiectivele și (e) măsurarea, evaluarea și raportarea sunt toți importanți în integrarea resurselor umane și planificare (Canada Public Service Agency, 2007). O conceptualizare similară a managementului strategic al resurselor umane se găsește în Fottler, Phillips, Blair și Duran (1990).

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE SĂNĂTATE ŞI MODELE DE PLANIFICARE A FORŢEI DE MUNCĂ

Planificarea forței de muncă este un instrument de recrutare, dezvoltare și reținere a resurselor „oameni" necesare unei organizații pentru a-și realiza strategia. Profesioniștii în resurse umane care pot folosi și integra instrumentele de analiză, prognoză și abilități de predicție vor oferi organizației lor un avantaj competitiv față de rivalii lor din industrie. Dar înțelegerea și utilizarea acestor instrumente nu sunt suficiente în industria de îngrijire a sănătății, incertă și în continuă evoluție. Profesioniștii în resurse umane vor trebui să-și dezvolte abilitățile intuitive și să învețe să citească tiparele și amenințările emergente din industrie pentru a crea planuri creative și receptive pentru forța de muncă. Mintzberg (1987, p.74) afirmă că „adevărata provocare în elaborarea strategiei constă în detectarea discontinuităților subtile care pot submina o afacere în viitor".

Literatura de specialitate oferă o serie de modele diverse pentru planificarea forței de muncă și multe dintre acestea au legături sensibile cu concepte strategice. După cum am subliniat, punctul de plecare al analizei începe cu înțelegerea obiectivelor organizaționale cu care se confruntă planificatorul, care sunt derivate din strategiile mai mari ale organizației sau instituției . Conducerea organizației ar trebui să aibă o imagine clară a viitorului și să fie definită atât cantitativ, cât și calitativ, pentru a oferi - profesioniștilor în resurse umane cadrul pentru a începe procesul de planificare a forței de muncă (Brooks, 2008, p. 102).

Analiza cerințelor forței de muncă pentru a satisface nevoile organizației medicale este un pas într-un lanț de activități. Conceptualizarea lui Lavelle (2007) include o progresie a activităților care include următoarele:

- Analiza decalajului de bază
- Analiza forței de muncă
- Modelare și prognoză
- Segmentare (Lavelle, 2007, p. 373).

Analiza de bază a decalajelor abilităților actuale și abilităților viitoare necesare unei organizații este doar un pas în proiectarea unui plan de forță de muncă. Din perspectiva HHRP, analiza decalajului este un mod de a gândi diferența dintre tipurile și cantitățile de lucrători necesare și numărul disponibil pentru a oferi tratament, prevenire sau diagnostic pentru o populație de interes. Analiza decalajelor nu numai că ia în considerare starea prezentă, dar permite și planificatorului să vizualizeze diferențele care vor exista în starea viitoare. Analiza forței de muncă se referă la o examinare cuprinzătoare a datelor pentru a analiza posibilitățile de înlocuire între diverse tipuri de locuri de muncă și grupuri de competențe și apoi legarea acestora la datele de afaceri. Modelarea și prognoza încep o abordare de planificare mai dinamică, utilizând scenarii de tip „așa dacă" pentru a evalua o varietate de modele de personal. Segmentarea forței de muncă separă personalul nu doar în funcție de abilitățile lor, ci și de cât de critici sunt pentru succesul general al unei organizații (Lavelle, 2007).

Analiza decalajelor oferă o analiză cuprinzătoare a resurselor umane actuale. Cele mai multe analize ale decalajelor încearcă să identifice discrepanța dintre cererea și oferta unui set de abilități specifice sau clasificarea postului și nevoile proiectate ale viitoarei organizații (Lavelle, 2007). O analiză mai cuprinzătoare a decalajelor ar trebui să includă cifra de afaceri, pensionările, creșterea sau declinul serviciilor, creșterea populației, scăderi sau schimbări în cadrul comunității pe care o deservește spitalul, - strategiile anticipate ale concurenților și planurile de viitor ale guvernelor locale și de stat (Carissimi, 2008).

Cadrul de metrici, utilizat de organizații - pentru a dezvolta indicatori cheie de performanță ai succesului, poate fi urmat pentru a dezvolta un plan de forță de muncă. Organizațiile care utilizează acest model se vor asigura că planul forței de muncă susține indicatorii cheie de performanță ai organizației. Aceste modele pot oferi planificatorilor organizaționali și conducerii instrumente eficiente în crearea unui plan de forță de muncă, în special în setările industriale, care oferă o structură stabilă cu amenințări competitive cunoscute și mai puțină dependență de „furnizorul" de competențe specializate. Mediul dinamic al industriei de sănătate, lipsa substituirii competențelor furnizorului și cerințele tot mai mari ale diverșilor „cumpărători" pot prezenta provocări în execuția planurilor și inițiativelor dezvoltate de planificatorul de asistență medicală.

Două modele care oferă o perspectivă mai profundă și mai fluidă asupra analizei decalajelor și cadrului de măsurare sunt segmentarea personalului cu propunerea de valoare a angajării și ciclism strategic. Segmentarea sau diferențierea personalului nu este un proces nou; aceasta este ceea ce face o organizație atunci când notează posturi și atribuie compensații (Lavelle, 2007). Ceea ce face ca această metodă să fie dinamică este adăugarea dimensiunii valorii angajării. Acest model depășește analiza decalajului și adaugă dimensiunea a ceea ce va fi necesar pentru a concura pentru forța de muncă specializată și calificată pentru a le atrage și a le menține în mediul actual de asistență medicală. Acest model permite specialistului în resurse umane să se uite la diferitele segmente de personal și să pună aceleași întrebări, dar să ajungă la răspunsuri specifice segmentului de muncă respectiv. Lavelle (2007, p. 377) afirmă „... un cadru arhitectural al forței de muncă poate fi utilizat pentru a examina puterea, costurile, sustenabilitatea și compatibilitatea diferitelor opțiuni de personal."

Înțelegerea propunerii de valoare pentru angajați pentru a-i atrage este direct legată de înțelegerea ciclului de viață al angajării. Ciclul de viață al ocupării forței de muncă conturează progresul relației de muncă și poate fi folosit ca ghid pentru intervențiile de HR care sunt esențiale pentru menținerea unei relații pozitive și păstrarea abilităților și talentului cheie (Lavelle, 2007). Conștientizarea acestor etape poate oferi liderilor de resurse umane informații care pot informa momentul, tipul și dezvoltarea intervențiilor forței de muncă. Aceste etape includ:

- Aderarea la organizație
- Angajament
- Contribuție și creștere
- Alegerea
- Platoarea
- Împărtășirea și transmiterea înțelepciunii
- Separarea (Lavelle, 2007, p. 377).

Un alt proces dinamic pe care organizațiile de asistență medicală îl pot folosi pentru a-și dezvolta planul de forță de muncă este modelul strategic de ciclism. Acest model diferă de cadrele mai tradiționale discutate anterior prin faptul că nu urmează în mod rigid un set de pași, ci este fluid și flexibil și evaluează în mod constant mediul competitiv (Begun & Heatwole, 1999). Acest model, deși dezvoltat pentru planificarea strategică, poate servi și ca cadru pentru planificarea forței de muncă. Accentul său pe

flexibilitate și includerea activităților esențiale de planificare strategică, cum ar fi validarea

o misiune organizațională, dezvoltarea unei declarații de viziune, stabilirea măsurilor de succes și analizele organizațiilor de referință îl fac un model robust pentru mediul fluid al industriei de sănătate. Natura continuu ciclică a modelului include mișcarea secvențială prin fiecare dintre activitățile de planificare cu recunoașterea explicită a inter-relațiilor care există între aceste activități. Introducerea scenariilor de dezvoltare și a planurilor de urgență în procesul de planificare a forței de muncă permite organizațiilor să creeze planuri alternative de forță de muncă pentru diferite puncte ale ciclului de viață al angajării. Tabelul 2 oferă un rezumat al elementelor cheie ale modelului strategic de ciclism și al celorlalte perspective de planificare a forței de muncă introduse în această secțiune.

Utilizarea cu succes a acestor activități depinde în mod clar de o serie de factori organizaționali importanți, cum ar fi stadiul de dezvoltare organizațională, cultura organizațională, capacitatea internă, sprijinul pentru conducere și tehnologia. Pentru planificatorul de resurse umane din domeniul sănătății, examinarea nevoilor și priorităților de îngrijire a sănătății trebuie luată în considerare în contextul planificării forței de muncă. În fiecare dintre modelele prezentate în această secțiune, aceste nevoi și priorități ar putea servi ca unul dintre motoarele centrale în dezvoltarea direcției fundamentale urmate de organizația de asistență medicală . În cele din urmă, utilizarea instrumentelor de planificare, evaluare și evaluare care includ metode de planificare a forței de muncă poate duce la rezultate îmbunătățite în domeniul sănătății. Lucrările recente în planificarea asistenței medicale s-au concentrat pe dezvoltarea cadrelor care recunosc interdependențele dintre aceste procese, contexte organizaționale, obiective și rezultate ale asistenței medicale (Dal Poz et al., 2006).

ROLUL UNIC AL CULTURA ÎN PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE DE SĂNĂTATE

Combinația rasială și etnică în schimbare rapidă a populației Statelor Unite solicită ca sistemele și furnizorii de asistență medicală să răspundă nevoilor pacienților cu perspective, valori, culturi și comportamente variate despre sănătate și bunăstare. „Eșecul de a înțelege și gestiona diferențele sociale și culturale poate avea consecințe semnificative asupra sănătății pentru grupurile minoritare în special” (Betancourt, Green și Carrillo, 2002, p. v). În plus, acest eșec se va scurge prin organizația de îngrijire a sănătății , afectând în cele din urmă sănătatea afacerii acesteia.

În ultimul deceniu, termenul „cultură” a apărut în fruntea lumii afacerilor și a sănătății. În

Table 2. Workforce planning frameworks and associated planning

Planning Framework	Key Planning Activities
Progression of workforce planning (Lavelle, 2007)	Basic gap analysis, workforce analytics, modeling and forecasting, segmentation
Strategic workforce planning (US GAO, 2008)	Establishment of strategic direction, gap analysis, development of workforce strategies, strategy evaluation and revisions
Metrics framework (Brooks, 2008)	Future state definition, identification of strategic initiatives, prioritization of focus areas, constraint assessment, planning and execution, feedback
Strategic cycling model (Begun & Heatwole, 1999)	Validation of mission and values, development of vision, benchmark analysis and establishment of measures of success, research and analysis of data, development of primary strategy, input from stakeholders and impact assessment, scenario development and contingency planning, prioritization and implementation, evaluation

plus, termenii „competență culturală”, „diversitate culturală” și „sensibilitate culturală” și ceea ce se înțelege prin acești termeni au devenit o parte integrantă a multor planuri strategice care vizează reducerea disparităților în ceea ce privește accesul și calitatea asistenței medicale. Problemele culturale din domeniul sănătății depășesc furnizorul competent din punct de vedere cultural,

iar efectele lor pot fi resimțite la nivel bugetar. „Cultura este definită ca tradițiile, credințele, obiceiurile, istoria, folclorul și instituțiile comune ale unui grup de oameni. Cultura este împărtășită de oameni de aceeași etnie, limbă, naționalitate sau religie” (The Community Tool Box, 2007, Secțiunea 1). Competența culturală în îngrijirea sănătății „...descrie capacitatea sistemelor de a oferi îngrijire pacienților cu diverse valori, credințe și comportamente, inclusiv adaptarea livrării pentru a satisface nevoile sociale, culturale și lingvistice ale pacienților” (Betancourt, Green și Carrillo, 2002, p. v). Unii cred că competența culturală mărește accesul la îngrijire și poate fi o strategie calculată care se adresează economiilor de pe întregul continuu de îngrijire a sănătății.

Competență culturală și Nursing

Competența culturală și îngrijirea competentă din punct de vedere cultural sunt recunoscute ca unul dintre cele mai importante aspecte ale furnizării de asistență medicală în asistență medicală (Maier-Lorentz, 2008; Phillips & Weekes, 2002). Un raport recent al Departamentului de Sănătate și Servicii Umane din SUA (US-DHHS-HRSA, 2001) recunoaște corpul tot mai mare de cunoștințe despre cadrul teoretic cultural din jurul . Teoreticienii culturali aduc sferă, substanță și înțelegere conceptelor de cultură și competență culturală. Unele dintre lucrările proeminente în ceea ce privește competența culturală includ teorii și modele de competență culturală/îngrijire, cum ar fi teoria asistenței medicale transculturale a lui Le ininger, modelul lui Purnell pentru competența culturală și modelul lui Campinha-Bacote al procesului de competență în furnizarea de servicii de sănătate (HRSA, 2001). Aceste cadre au fost predate în medii academice; cu toate acestea, o revizuire a literaturii de specialitate nu identifică unde acestea au fost acceptate de orice organizație ca model global. Tabelul 3 oferă o scurtă descriere a elementelor cheie din aceste cadre.

A avea îngrijitori competenți din punct de vedere cultural este un avantaj pentru orice organizație. Rezultatele legate de performanță pe care le experimentează o organizație vor depinde de măsura în care organizația dezvoltă și susține competența culturală la locul de muncă. Există multe inițiative care abordează competența culturală în domeniul sănătății, cum ar fi programul *Think Cultural Health* sponsorizat de Departamentul de Sănătate și Servicii Umane din SUA - Office of Minority Health (DHHS-OMH). Acest program special este o piatră de temelie pentru dezvoltarea asistentelor medicale competente din punct de vedere cultural. OMH

Table 3. Lens of cultural competency in healthcare settings

Framework	Features
Cross, Bazron and Isaacs	Examination of how the process of cultural competence progresses along a continuum from cultural destructiveness to proficiency.
Campinha-Bacote	Includes awareness, knowledge, skill, encounters, and desire as five components of cultural competence.
Carballeira	Live and Learn Model: Live stands for like, inquire, visit, experience; Learn stands for listen, evaluate, acknowledge, recommend and negotiate.
Leininger	Sunrise model: Seven dimensions that include cultural values/life ways; religious, philosophical, and spiritual beliefs; economic factors; educational factors; technological factors; kinship, social ties; political and legal factors.
Davidhizar and Giger	Model of transcultural assessment that examines communication, space, time, social organization, environmental control and biological variations

Note: Descriptions of models taken from *Health Resources and Services Administration study on measuring cultural competence in health care delivery settings (*US-DHHS-HRSA, 2001)

oferă, de asemenea, un program similar pentru medici. Dezvoltarea furnizorilor de servicii medicale competente din punct de vedere cultural rămâne în fruntea educației pentru asistență medicală şi a organizațiilor de asistență medicală. Pentru a deveni competenți din punct de vedere cultural organizațional, Betancourt, Green și Carillo (2002, p. 17) afirmă că plasarea angajării și promovarea minorităților ca prioritate și permiterea liderilor minorităților să își asume poziții cheie de conducere pentru a dezvolta un „cadru de profesioniști" este esențial. Planificatorii de asistență medicală pot ajuta organizațiile în atingerea acestor obiective prin utilizarea modelelor de planificare a forței de muncă discutate anterior în acest capitol.

Organizațiile care au dezvoltat și implementat inițiative în domeniul competenței culturale au găsit câteva lecții cheie. De exemplu, unele dintre lecțiile raportate de Kaiser Permanente în Statele Unite includ următoarele observații și avertismente:

- Marketingul are o influență asupra capacității de a dezvolta competența culturală.
- Mandatarea inițiativelor de competență culturală poate duce la rezistență, resentimente și doar o aderență superficială la astfel de politici.
- Utilizarea managerilor multiculturali ar trebui să fie angajată pentru a reflecta diversitatea organizației.
- Concentrarea asupra întregii organizații pentru a îmbunătăți serviciul și afacerea este esențială.
- Implementarea unor centre de apel pentru pacienți adecvate din punct de vedere lingvistic poate ajuta pacienții să navigheze în sistemul de sănătate (Betancourt și colab., 2002).

Organizația Cultural Competentă

Indivizii pot dobândi competență culturală prin formare și educație formală, dar este nevoie de sprijinul unei organizații competente din punct de vedere cultural pentru a menține competența individuală. Scopul dezvoltării unor persoane şi organizații competente din punct de vedere cultural este unul de mare urgență. De-a lungul anilor, HRM a devenit o funcție separată de la o simplă funcție(e) de birou la divizii de profil înalt în unele organizații. Rolul și importanța MRU în mediile de asistență medicală transcende în mod clar rolurile tehnice strict definite care au caracterizat de mult profesia. Recrutarea, menținerea și motivarea unor indivizi foarte diversi reprezintă o provocare din cauza rasei, etniei și culturii largi, precum și a competenței și aptitudinilor necesare. Aceasta în sine este o problemă presantă care poate fi abordată prin dezvoltarea unui mediu cultural competent.

Deținerea unei organizații competente din punct de vedere cultural și a personalului MRU este încurajată de Titlul VI din Legea drepturilor civile din 1964 (SUA). Reglementările de sprijin urmăresc să se asigure că nicio persoană nu este supusă discriminării pe bază de rasă, culoare sau origine națională în cadrul oricărui program sau activitate care primește finanțare federală. Oficiul pentru Drepturi Civile (MSH, nd) a constatat că programele eficiente au de obicei următoarele patru elemente:

- **Evaluare:** Beneficiarul/entitatea acoperită efectuează o evaluare amănunțită a nevoilor lingvistice ale populației care urmează să fie deservită;
- **Dezvoltarea unei politici cuprinzătoare scrise privind accesul la limbă:** Destinatarul/entitatea acoperită dezvoltă și implementează o politică scrisă cuprinzătoare care va asigura o comunicare semnificativă;
- **Instruirea personalului:** Beneficiarul/entitatea acoperită ia măsuri pentru a se asigura că membrii personalului

înțeleg politica și sunt capabili să o pună în aplicare;

- **Monitorizare vigilentă:** Beneficiarul/entitatea acoperită efectuează o supraveghere regulată a programului de asistență lingvistică pentru a se asigura că persoanele LEP accesează în mod semnificativ programul.

Departamentul de Sănătate și Servicii Umane din SUA - Office of Minority Health a dezvoltat, de asemenea, Standardele *Cultural și Lingvist Appropriate (CLAS)* în domeniul sănătății.

CLAS sunt în primul rând direcționate către organizațiile de îngrijire a sănătății; cu toate acestea, furnizorii individuali sunt, de asemenea, încurajați să folosească standardele pentru a-și face practicile mai accesibile din punct de vedere cultural și lingvistic. Principiile și activitățile - serviciilor adecvate din punct de vedere cultural și lingvistic ar trebui să fie integrate în cadrul unei organizații și întreprinse în parteneriat cu comunitățile deservite (Office of Minority Health [OMH], 2007.).

Cele 14 standarde sunt organizate pe teme și includ:

- Îngrijire cultural competentă (Standarde 1-3),

  Servicii de acces lingvistic (Standarde 4-7) și Suporturi organizaționale pentru competența culturală (Standarde 8-14). În acest cadru, există trei tipuri de standarde de rigurozitate diferită: date, linii directoare și recomandări, după cum urmează:
  - CLAS sunt cerințe federale actuale pentru toți beneficiarii de fonduri federale (Standardele 4, 5, 6 și 7).
  - Orientările CLAS sunt activități recomandate de OMH pentru adoptare ca mandate de către agențiile de acreditare federale, de stat și naționale (Standardele 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11, 12 și 13).
  - Recomandările CLAS sunt sugerate de OMH pentru adoptarea voluntară de către organizațiile de îngrijire a sănătății (Standard 14).

Standardele CLAS au legături directe cu HHRP și HRM. Standardul 2, de exemplu, solicită organizațiilor din domeniul sănătății să ia în considerare caracteristicile demografice ale unei zone de servicii în strategiile de recrutare, reținere și promovare în dezvoltarea unui personal și a unei conduceri diverse. Standardul 3 solicită organizațiilor din domeniul sănătății să ofere formare și educație care abordează în mod specific caracteristicile culturale și lingvistice ale zonei de furnizare a serviciilor. Legătura conceptelor strategice cu competența culturală se regăsește și în cadrul standardelor: Standardul 8 pledează pentru dezvoltarea și implementarea unui plan strategic pentru a se asigura că sunt furnizate servicii adecvate din punct de vedere cultural și lingvistic pentru populațiile sprijinite.

Deși literatura referitoare la construirea unui caz de afaceri pentru dezvoltarea competențelor culturale și a inițiativelor legate de diversitate arată constatări mixte, Dreachslin (2007) indică faptul că există dovezi, din perspectivă economică, că managementul strategic al diversității poate avea un impact pozitiv asupra rezultatelor performanței prin marje de operare pozitive și creșterea bazei de pacienți a unei organizații (Carter & Spence, citat în Dreachslin, 2007).

Populațiile deservite de instituțiile și națiunile de asistență medicală vor continua să devină din ce în ce mai diverse, iar HHRP trebuie să fie conștientă de impactul pe care diversitatea îl va avea asupra tipurilor și cantităților de lucrători necesari pentru a oferi servicii medicale de calitate. În mediul actual de asistență medicală , asistentele, medicii și administratorii fac parte dintr-o echipă însărcinată cu misiunea de a furniza

servicii medicale. Din perspectiva managementului asistenței medicale, Dreachslin a sfătuit:

„Dacă este lăsată negestionată, diversitatea demografică va interfera cu funcționarea echipei. Identificați un teren comun între diverse grupuri, deoarece similitudinea poate aduna diferiți membri ai echipei. Investește în dezvoltarea profesională, astfel încât membrii echipei să aibă instrumentele de care au nevoie pentru a naviga în diferențele lor. Alte elemente care pot îmbunătăți luarea deciziilor în echipă și organizațională includ abilitățile de proces de grup și de gestionare a conflictelor, conștientizarea de sine și înțelegerea diferențelor de stiluri culturale, capacitatea de a valida puncte de vedere alternative și eforturile de a evidenția și de a gestiona părtinirea implicită" (Dreachslin, 2007, p. 84).

Aceste recomandări sunt în concordanță cu avertismentul că organizațiile din domeniul sănătății nu își pot permite să rateze oportunitățile de a aborda demografia în schimbare a populațiilor pe care le deservesc (Evans, 2005). Organizațiile și instituțiile din domeniul sănătății vor continua să se uite la profesioniștii în domeniul resurselor umane, pe măsură ce rata și complexitatea schimbărilor continuă să crească: HRM și HHRP din domeniul sănătății trebuie să dezvolte strategii de perspectivă pentru a face față noilor provocări. Planificarea strategică tradițională folosește trecutul pentru a prezice viitorul ; cu toate acestea, organizațiile din domeniul sănătății trebuie să încorporeze noi instrumente și metode pentru prezicerea tendințelor viitoare pentru a asigura succesul operațional și strategic.

REZUMAT

Responsabilitățile asumate de profesioniștii în resurse umane în mediile medicale nu au fost niciodată mai importante . Mediul social, politic și juridic în schimbare rapidă creează provocări pentru MRU în domeniul sănătății, dar, prin utilizarea unor considerații economice, strategice și culturale, managerului de resurse umane și liderului organizațional li se oferă un set robust de instrumente pentru a informa politicile și luarea deciziilor pentru beneficiul final al îmbunătățirii rezultatelor organizaționale și de sănătate a populației. Modelele de planificare a forței de muncă din domeniul sănătății pot oferi o bază pentru generalizarea și estimarea nevoilor la scară largă ale unei organizații și ale populației. Utilitatea acestor tipuri de modele trebuie temperată de faptul că considerațiile strategice trebuie luate în considerare și la estimarea - cerințelor de forță de muncă organizațională. Utilizarea modelelor și perspectivelor strategice poate îmbunătăți capacitatea profesioniștilor de resurse umane de a alinia obiectivele organizaționale, nevoile populației și o ofertă variabilă de lucrători din domeniul sănătății. Abordarea importanței competenței culturale și a diversității, prin inițiative de conducere și susținute de resurse umane, luând în considerare și încorporând în același timp strategia și realitățile economice ale mediului de operare este poate una dintre cele mai importante modalități de a valorifica MRU în mediile medicale.

REFERINȚE

Acton, J., & Levine, R. (1971). *Planificarea personalului sanitar de stat: o privire de ansamblu asupra politicii.* (Raportul Rand Corporation R-724-RC). Preluat la 23 ianuarie 2009, de pe http://www.rand.org/pubs/reports/R0724/

Aki, EA, Mustafa, R., Bdair, F. și Schunemann, HJ (2006). Forța de muncă a medicilor din Statele Unite și absolvenți internaționali de medicină: tendințe și caracteristici. *Journal of General*

Internal Medicine, 22, 264-268.

Asociația Americană a Colegiilor de Nursing. (2009). *Lipsa asistenței medicale.* Preluat la 5 septembrie 2009, de la http://www.aacn.nche.edu/Media/ FactSheets/NursingShortage.htm

Begun, J., & Heatwole, KB (1999). Ciclul strategic : scuturarea complezenței în planificarea strategică a asistenței medicale. *Journal of Healthcare Management, 44(5)*, 339-351.

Betancourt, JR, Green, AR și Carrillo, JE (2002). *Competență culturală în asistența medicală: cadre emergente și abordări practice* (Fondul Commonwealth). Preluat la 21 ianuarie 2009, de la http://www.cmwf.org

Biddiscombe, C. (2009). Lipsa de asistență medicală provoacă schimbări de procedură și de personal la clinicile de sânge. *Canadian Medical Association Journal, 180,* E60-E60. Preluat la 31 august 2009, de la doi:10.1503/cmaj.090702

Birch, S., Kephart, G., Tomblin-Murphy, G., O'Brien-Pallas, L., Alder, R. și MacKenzie, A. (2007, ianuarie). *Planificarea resurselor umane în sănătate și producerea sănătății: Dezvoltarea unui cadru analitic pentru planificarea resurselor umane în sănătate bazate pe nevoi.* Preluat la 23 august 2009, de la Universitatea McMaster, Programul de cercetare privind dimensiunile sociale și economice ale unei populații în vârstă (SEDAP): http://socserv.mcmaster.ca/sedap/p/sedap168.pdf

Brooks, MG (2008). Obținerea unui control asupra analizelor pentru succesul strategic. *Healthcare Financial Management, 62(7),* 100-104.

Canada Public ServiceAgency. (2007). *Ghid de planificare integrat.* Preluat la 15 ianuarie 2009, de la http://www.psagency-agencefp.gc.ca/gui/ plann-eng.asp

Asociația Asistenților Medicali din Canada. (2007). *Planificarea resurselor umane de sănătate bazată pe nevoi: provocarea de a lega nevoile cu cerințele furnizorilor* . Preluat la 7 februarie 2009, de la http://cna-aiic.ca/CNA/documents/pdf/publications/ Needs_Based_HHR_Planning_2007_e.pdf

Carissimi, D. (2008). Construirea unui partener puternic de resurse umane. *Healthcare Executive, 23* (5), 60-62.

Clewer, A., & Perkins, D. (1998). *Economie pentru managementul asistenței medicale.* Herfordshire, Marea Britanie: Prentice Hall Europe.

Consiliul pentru Educația Medicală Absolventă. (2005). *Ghid pentru forța de muncă pentru medici pentru Statele Unite, 2000 - 2020, al 16 -lea raport.* Preluat la 23 ianuarie 2009, de la http://www.cogme.gov/16.pdf

Dal Poz, M., Quain, E., O'Neil, M., McCaffery, J., Elzinga, G., & Martineau, T. (2006). Abordarea crizei forței de muncă din domeniul sănătății: către o abordare comună. *Human Resourcesfor Health, 4*, 21-4. Preluat la 7 septembrie 2009, de la doi:10.1186/1478-4491-4-21

Dansky, K. și Ajello, J. (2005). Marketing tele - sănătate pentru a se alinia strategiei. [din baza de date Academic Search Complete.]. *Journal of Health Care Management, 50* (1), 19-30. Consultat la 31 august 2009.

Dreachslin, JL (2007). Managementul diversității și competența culturală: cercetare, practică și cazul de afaceri. *Journal of Healthcare Management , 52* (2), 79-86.

Dussault, G., & Dubois, C. (2003). Resurse umane pentru politicile de sănătate: o componentă critică în politicile de sănătate. [din baza de date Academic Search Complete.]. *Human Resourcesfor Health, 1,* 1-16. Consultat la 31 august 2009. doi:10.1186/1478- 4491-1-1

Evans, RM (2005). Diversitatea forței de muncă.

În Fried, BJ, Fottler, MD, & Johnson, JA (eds.), *Human resources in healthcare: Managing for success* (pp. 113-131). Chicago, IL: Health Administration Press.

Folland, S., Goodman, AC și Stano, M. (2001). *Economia sănătății și îngrijirii sănătății* (ed. a III-a). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Fottler, MD, Phillips, RL, Blair, JD și Duran, CA (1990). Obținerea unui avantaj competitiv prin managementul strategic al resurselor umane. *Hospital & Health Services Administration, 35* (3), 341-364.

Goodman, DC (2004, 7 octombrie). Tendințele de douăzeci de ani ale variațiilor regionale în forța de muncă a medicilor din SUA. *Health Affairs* [Web Exclusive], 90 - 97. Preluat la 23 ianuarie 2009, de la http:// content.healthaffairs.org/webexclusives/index. dtl?year=2004

Hart, G., Wagner, E., Pirzada, S., Nelson, AF, & Rosenblatt, RA (1997). Raportul de personal al medicilor în HMO-uri model de personal: o poveste de avertizare. *Health Affairs, 16* (1), 55-70. Preluat la 31 august 2009, de la http://content.healthaffairs.org/cgi/reprint/16/1/55

Helwick, C. (2007). Forța *de muncă în scădere a medicilor : nicio remediere rapidă* . Internal Medicine World Report. Preluat la 18 august 2009 de la http:// www.imwr.com/issues/articles/2007-11_99.asp

Henderson, JW (2002). *Economia și politica sănătății* (ed. a II-a). Cincinnati, OH: Sud-Vest, Thomson Learning.

Henderson, L. și Tulloch, J. (2008). Stimulente pentru reținerea și motivarea lucrătorilor din domeniul sănătății din țările din Pacific și Asia. *Resurse umane pentru sănătate, 6,* 1-20. Preluat la 31 august 2009, din doi:10.1186/1478-4491-6-18

Klarman, HE (1969). Aspecte economice ale proiectării cerințelor de personal sanitar. *The Journal of Human Resources, 4* (3), 360-376. doi:10.2307/144680

Kolehmainen-Aitken, R. (1993). *Planificarea resurselor umane: Probleme și metode* (Harvard School of Public Health). Preluat la 1 decembrie 2008, de la http://www.hsph.harvard.edu/ihsg/publications/pdf/No-1.PDF

Kondro, W. (2007). Atitudini generaționale și -tributuri care afectează forța de muncă a medicilor. *Canadian Medical Association Journal, 177,* 1172-1172. Preluat la 31 august 2009, de pe doi:10.1503/ cmaj.071472

Lavelle, J. (2007). Despre arhitectura forței de muncă, relațiile de angajare și ciclurile de viață: extinderea domeniului de aplicare a planificării și managementului forței de muncă. *Managementul personalului public, 36(4),* 371-385.

Mahoney, T A. (1988). Productivitatea definită: relativitatea eficienței, eficacității și schimbării. În Campbell, JP, & Campbell, RJ (Eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 13-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.

Maier-Lorentz, M. (2008, primăvară). 2008). Nursing transcultural: importanța sa în practica asistenței medicale. [din baza de date Academic Search Complete.]. *Journal of Cultural Diversity, 15* (1), 37-43. Preluat pe 5 septembrie 2009.

Mintzberg, H. (1987). Strategie de elaborare. *Harvard Business Review, 65* (4), 66-75.

Mullan, F., Frehywot, S. și Jolley, LJ (2008). Îmbătrânirea, îngrijirea primară și autosuficiența: provocările forței de muncă din domeniul sănătății pe viitor. *The Journal of Law, Medicine & Ethics, 36* (4), 703-708. doi:10.1111/j.1748-720X.2008.00325.x

O'Brien-Pallas, L., Baumann, A., Donner, G.,

Murphy, GT, Lochhaas-Gerlach, J., & Luba, M. (2001). Modele de prognoză pentru resursele umane în sănătate. *Journal of Advanced Nursing, 33* (1), 120-129. doi:10.1046/j.1365-2648.2001.01645.x

Odrich, J. (1985). Planificarea forței de muncă stomatologice: putem vreodată să o facem corect? *Journal of Public Health Policy, 6* (4), 539-552. doi:10.2307/3342052

Biroul pentru sănătatea minorităților. (2007). Standarde *naționale privind serviciile adecvate din punct de vedere cultural și lingvistic (CLAS).* Preluat la 22 decembrie 2008, de pe http://www.omhrc.gov/template s/browse.aspx?lvl=2&lvlID=15

Biroul pentru sănătatea minorităților. (nd). *Gândiți-vă la sănătatea culturală* . Preluat la 1 ianuarie 2009, de la http://www.thinkculturalhealth.org/

Parnell, J. (2006). *Teoria și practica managementului strategic* (ed. a II-a). Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing.

Phillips, J., & Weekes, D. (2002, iunie). Încorporarea multiculturalismului în cercetarea în domeniul oncologiei: ultimul deceniu. [din baza de date Academic Search Complete.]. *Oncology Nursing Forum, 29(5),* 807-816. Consultat la 5 septembrie 2009. doi:10.1188/02.ONF.807-816

Phillips, RL, Dodoo, MS și Green, LA (2005). Adăugarea mai multor specialiști nu poate îmbunătăți sănătatea populației: Ascultă cineva? *Afaceri de Sănătate, 24,* 111-114. Preluat la 18 august 2009, de la doi:10.1377/hlthaff.W5.111

Phillips, RL Jr, Petterson, S., Fryer, GE Jr, & Rosser, W. (2007). Contribuția canadiană la forța de muncă a medicilor din SUA. *Canadian Medical Association Journal, 176,* 1083-1087. doi:10.1503/cmaj.060525

Porter, ME (2008). Cele cinci forțe competitive care modelează strategia. *Harvard Business Review, 86* (1), 79-93.

Rahitism, T C. III. (2005). Planificarea forței de muncă din domeniul sănătății. În Fried, BJ, Fottler, MD, & John son, JA (Eds.), *Human resources in healthcare: Managing for success* (pp. 25-42). Chicago, IL: Health Administration Press.

Shortell, SM și Kaluzny, AD (2000). *Managementul asistenței medicale: proiectarea și comportamentul organizației (* ed. a IV-a). Albany, NY: Delmar.

Cutia de instrumente comunitare. (2007). *Construirea unei organizații competente din punct de vedere cultural.* Preluat la 1 ianuarie 2009, de la http://ctb.ku.edu/tools//sub_main_1176.htm

Thunhurst, C. (1985). Analiza statisticilor micilor zone și planificarea sănătății. *The Statistician, 34(1),* 93-106. doi:10.2307/2987507

Departamentul de Sănătate și Servicii Umane din SUA (DHHS) - Administrarea resurselor și serviciilor de sănătate . (HRSA). (2001). *Studiu Administrația Resurselor și Serviciilor de Sănătate privind măsurarea competenței culturale în mediile de furnizare a îngrijirilor medicale.* Preluat la 1 ianuarie 2009, de pe http://www.hrsa . gov/culturalcompetence/measures/default.htm

Warshaw, GA, Bragg, EJ, Brewer, DE, Me - ganathan, K. și Ho, M. (2007). Dezvoltarea medicinei geriatrice academice: progrese în pregătirea medicilor națiunii pentru a avea grijă de o populație în vârstă. *Academic Geriatric Medicine, 55,* 2075-2082.

OMS înființează un grup de lucru global pentru a aborda penuria de lucrători în domeniul sănătății. (2007, mai). *Sănătatea Națiunii* . Preluat la 31 august 2009, din baza de date Aca demic Search Complete.

Organizația Mondială a Sănătății. (2006). *Raportul privind sănătatea mondială 2006:*

Lucrând împreună pentru sănătate. Preluat la 18 august 2009, de la http://www.who . int/whr/2006/ro/

Wranik, D. (2008). Planificarea resurselor umane de sănătate în Canada: O tipologie și aplicarea acesteia . *Politica de sănătate (Amsterdam), 86* (1), 27-41. doi:10.1016/j.healthpol.2007.08.004

Zuckerman, AM (2006). Avansarea stadiului tehnicii în planificarea strategică a sănătății. *Frontiers of Health Services Management, 23* (2), 3-15.

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, editată de Stefane M. Kabene, pp. 1-20, copyright 2011 de Medical Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 82
Hu Resources înlocuiește resursele umane în îngrijirea sănătății

Emmett Davis
Departamentul pentru Servicii Umane și Sănătate Publică din Comitatul Hennepin (MN), SUA

ABSTRACT

Tehnologiile inteligente se apropie exponențial de stadiul în care profesioniștii din domeniul sănătății trebuie să înceapă să planifice pentru gestionarea resurselor „hu" (umane, software și robotizate), înlocuind gestionarea resurselor umane singure, izolat de alte inteligențe. Industria sănătății, pe mai multe niveluri și moduri, trebuie să înceapă să planifice resursele umane din domeniul sănătății pentru a extinde cele existente și pentru a dezvolta noi abilități conceptuale și comportamentale pentru ca oamenii, software-ul inteligent și roboții să poată parteneri în mod optim unul cu celălalt. Interacțiunea dintre resursele hu va fi activă și desfășurată în multiple moduri și intensități intelectuale și emoționale. Profesioniștii din domeniul sănătății, care modelează instituțiile sociale și culturale în jurul inteligenței și cunoștințelor active, pot optimiza impactul și performanța acestui parteneriat de informații.

INTRODUCERE

Managementul resurselor „Hu" va înlocui managementul resurselor umane în domeniul sănătății. Un hu este un om sau o altă entitate inteligentă. Hus sunt în una dintre cele trei forme de bază: umedă, moale și tare, cu posibilitatea de hibrizi a două sau mai multe dintre aceste forme.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch082

Un hu umed este un om inteligent
ființă. Un soft hu este un software inteligent. Un hard hu este un robot inteligent, adică un software inteligent manifestat într-o formă fizică (Frenay, 2006). Expresia „resurse hu" înseamnă că recunoaștem o echivalență esențială între aceste trei forme de inteligență în îngrijirea sănătății. Înțelegerea acestei echivalențe va permite industriei de asistență medicală să optimizeze îngrijirea sănătății tuturor husului umed prin serviciile tuturor hus.

Luați în considerare cât de răspândite sunt aceste resurse în acest moment în automobile noi, unde depindem de aceste tehnologii inteligente de asistență pentru a ne susține siguranța. Organizațiile motoarelor de căutare , întreprinderile logistice, tehnologia informației, agricultura și armata au dezvoltat o dependență de astfel de tehnologii avansate.

„Managementul resurselor umane va înlocui managementul resurselor umane în domeniul sănătății." Această afirmație a autorului ar fi părut odată a fi atât de ciudată încât să fie mai degrabă o metaforă decât o afirmație literală. Cu siguranță, vor sublinia unii, există încă o diferență mare (dacă nu la jumătatea drumului până la nesfârșit) între oameni și mașinile inteligente actuale (Dwivedi, Bali și Naguib 2002; Rada 2008). Într-adevăr, o carte recentă a lui Rada (2008), cu cunoștințe și cu perspicacitate, descrie o lume din 2008 care are o perspectivă mult mai puțin futuristă, chiar dacă observă progresele în tehnologia informației.

O organizație din domeniul sănătății care dorește să returneze valoare părților interesate în următorii ani ar trebui să ia în considerare eșecul strategic de a optimiza informațiile sub orice formă. Luați în considerare oportunitatea ratată dacă departamentele de resurse umane, managerii operațiunilor de asistență medicală, liderii industriei și profesioniștii nu înțeleg că HR înseamnă resurse hu, în loc de doar resurse umane.

Această discuție nu se va concentra pe departamentele de resurse umane, ci mai degrabă pe profesioniștii din domeniul sănătății și managerii. Ei sunt cei care vor trebui să învețe să-și extindă abilitățile și comportamentele existente și să învețe noi abilități și comportamente pentru a se asocia în mod optim cu inteligența hu, în beneficiul comunităților și al indivizilor.

Pe măsură ce software-ul devine încorporat în vehiculele și sistemele noastre, în corpurile și creierul nostru, o face în mod invizibil până când software-ul trebuie să ne aducă o problemă în atenție. Acolo unde software-ul atinge conștientizarea noastră este la suprafața acestor sisteme. Suprafața sau interfața umană evidentă a software-ului și roboților va distrage atenția unora până când ne vom obișnui. Totuși, punctul de sprijin pe care trebuie să ne folosim pentru un efect optim asupra îngrijirii sănătății a tuturor este inteligența software-ului și a roboților și modul în care fiecare lucrător din domeniul sănătății poate împiedica sau optimiza dezvoltarea unui hus inteligent.

CO-EVOLUȚIE

Mai importantă decât distragerea atenției inteligenței artificiale este schimbarea relației noastre cu hus inteligent. Nu vom mai fi utilizatori pasivi ai inteligenței artificiale, deoarece s-ar folosi un ciocan esențial static sau un sistem electronic de evidență medicală. Devenim parteneri, evoluăm împreună cu noi înșine. Sistemele inteligente urmăresc designul condus de utilizator și învață și se îmbunătățesc cu utilizarea. Utilizarea mai degrabă decât forma va determina funcția.

Sistemele de mașini, cum ar fi automobilele, pe care le folosim astăzi sunt adesea produse în masă. Elementele de bază puse la dispoziție la punctul de cumpărare sunt determinate din fabrică. Putem comanda un vehicul fabricat din piese standard, alegând dintre acele piese standard. Vehiculul nostru este fie un pick-up greu, fie o mașină mică, potrivită pentru doar două persoane prin oraș. În afară de deteriorare, majoritatea vehiculelor noastre nu vor evolua pe măsură ce le folosim.

Sistemele inteligente vor evolua pe măsură ce le folosim. Sistemul de recunoaștere a vocii de astăzi evoluează și se îmbunătățește odată cu utilizarea noastră. Sistemele inteligente vor dezvolta funcționalități prin căutarea de module și caracteristici pe care să le adauge la ele însele, pe măsură ce noi și ei avem nevoie de ele.

Provocarea va fi pe măsură ce indivizii, soțul umed și echipele le vor folosi în mediile corporative. Pe măsură ce profesioniștii trec de la un mediu corporativ la altul, vor dori să-și ia versiunea de sistem cu ei. De asemenea, dacă organismele de licențiere și corporațiile caută o consistență certificată, sistemele inteligente ale unui profesionist vor trebui să învețe acest lucru și să mapeze variațiile de la versiunea originală la starea sa actuală.

Luați în considerare dacă omul care modelează un sistem inteligent nu este doar profesionistul din domeniul sănătății, ci și pacientul. Pe măsură ce sistemele de asistență medicală se concentrează pe un individ și o familie sau comunitate pe durata de viață a fiecărui pacient în parte, sistemul inteligent evoluează la acel utilizator, individ sau rețea de indivizi. Aceste sisteme inteligente vor învăța de la sistemele profesioniștilor din domeniul sănătății, așa cum pacienții învață astăzi de la medicul lor principal.

Echivalența resurselor hu nu înseamnă că avem încredere orbește în automatizare, transferând responsabilitatea asupra sistemelor. Nu am încredere în lupi ca îngrijitorii oilor mele când vine noaptea și vreau să părăsesc câmpurile cu vânt și să plec acasă la un pat cald. Ceea ce am încredere este în interacțiunea, dansul lent, relația de lungă durată cu un lup, adică acum, un câine, care cu mine însumi ca cioban, ca lup alfa și lupul ca câine de oaie, va face echipa pentru a îngriji mai multe oi decât aş putea eu singur și va fi acolo pentru a apăra oaia când nu pot fi acolo. Sau când nu sunt acolo și dorm, câinele va latră și va da alarma. Acest lup este partenerul meu. Cu acest lup, vom co-evolua, dansăm și ne vom transforma în timp și vom evolua de-a lungul eilor.

În metafora lupului, ne-am asociat cu o inteligență matură și evoluată. Cu software-ul, roboții, tehnologiile genomului și nanotehnologiile , partenerii noștri sunt mult mai puțin avansați. Dar totuși capacitatea de a co-evolua este prezentă.

Luați în considerare o scenă de la începutul filmului și cărții, *2001: A Space Odyssey*, (Clarke, 1968) în care maimuța umanoidă învață să folosească un os mare al piciorului ca unealtă, pentru a extinde și a crește puterea brațului său ca armă împotriva unui mediu ostil. Acum recunoaștem că focul, instrumentele fizice și limbajul nu sunt doar ceva ce am fost suficient de inteligenți într-o zi să le recunoaștem și să le folosim. Mai degrabă am co-evoluat cu acești însoțitori. Noi le modelăm, iar utilizarea lor ne modelează. În film, maimuța, care merge acum în poziție verticală, aruncă osul coapsei sus în aer. Pe măsură ce se prăbușește în aer, ne transferăm vizual la scena unei stații spațiale care plutește în spațiu. Stația spațială este osul piciorului co-evoluat care acționează ca un multiplicator de forță. Oamenii stației spațiale sunt maimuțe co-evoluate care cooperează în triburi (la fel de mari ca națiuni distincte continentale). Aceste maimuțe au suficientă încredere în tehnologie pentru a crea medii artificiale pe care să le ducă pe Lună și pe planetele exterioare (Clarke, 1968). În lumea noastră, trimitem roboți de pe Pământ pe planetele exterioare ca surogate.

În acest sens de parteneriat, de extindere a ceea ce este uman în spațiu, dar și în sensul de a evolua în timp, în acest sens, am încredere în tehnologie. Adevărat, o sugestie populară este înlocuirea oamenilor cu tehnologie. Dacă sarcina este să bat un cui în lemn, mâna mea preferă ca punctul de impact asupra capului cuiului să fie capul ciocanului. În loc să *înlocuiască* umanul, o altă propunere sau model de tehnologie este *extinderea* omului.

Autoritățile de reglementare și agențiile de acordare a licențelor, organismele educaționale și profesionale și profesioniștii individuali se vor schimba într-un angajament din ce în ce mai mare cu un om blând și dur, așa cum fac cu toate aspectele asistenței medicale care oferă oportunități de îmbunătățire a îngrijirii sănătății și a rezultatelor pacienților. Diferența este că, în timp ce procedurile, cele mai bune practici și

clădirile sunt toate îmbunătățite pasiv de către profesioniștii din domeniul sănătății, sistemele inteligente se îmbunătățesc mai activ pe ei înșiși și pe noi.

Conștiința nu este necesară pentru co-evoluție, așa cum discută Pollan (2001) în cartea sa, *The Botany of Desire*, unde merele, lalelele, cartofii și marijuana co-evoluează împreună cu oamenii.

„Într-un târg coevoluționar precum cel al albinei și al mărului, cele două părți acționează reciproc pentru a-și promova interesele individuale, dar ajung să facă schimb de favoruri: hrană pentru albină, transport pentru genele mărului. Conștiința nu trebuie să intre în ea de nicio parte și distincția tradițională dintre subiect și obiect este lipsită de sens" (Pollan, 2001, xiv).

„Albinele și oamenii deopotrivă au criteriile lor de selecție: simetrie și dulceață în cazul albinei; mare și valoare nutritivă în cazul oamenilor iubitori de cartofi. Faptul că unul dintre noi a evoluat pentru a deveni intermitent conștient de dorințele sale nu face nicio diferență pentru floarea sau cartoful care ia parte la acest aranjament . Toate aceste plante îi pasă este ceea ce îi pasă fiecărei ființe la cel mai elementar nivel genetic: să facă mai multe copii ale ei înșiși" (Pollan, 2001, xv).

În acest sens, lucrătorii din domeniul sănătății co- evoluează cu sisteme inteligente acum și în viitor. A fi conștient de potențialul de co-evoluție nu face decât să îmbunătățească atât viteza, cât și fructificarea întregului potențial al inteligenței.

Dacă conceptul de co-evoluție este o barieră pentru dvs., luați în considerare teoria la fel de activistă a proiectării mecanismelor lui Hurwicz în economie (Mechanism Design, Wikipedia, 2009). Presupunerea încă rămâne că instituțiile complexe sunt plastice și susceptibile de a fi transformate în forme din ce în ce mai de succes.

ECHIVALENŢĂ

Că toți se îmbunătățesc în mod activ pe ei înșiși și unul pe altul este una dintre trăsăturile echivalenței inteligenței husului umed, moale și dur. Inteligența oferă o bază dinamică pentru echivalență, pentru interschimbabilitate, între cele trei forme de hus.

Suntem de mult (în termeni de zeci de mii de secole evolutive) obișnuiți ca oameni să folosim unelte și foarte recent (în scări de timp evolutive) mașini complexe. Folosim armele în mod interschimbabil cu folosirea mâinilor, a picioarelor sau a dinților. Folosim instrumente și mașini de modelare a materialelor, de asemenea, în mod interschimbabil cu folosirea unor părți ale corpului nostru sau a corpului altor oameni.

În domeniul sănătății, folosim sisteme electronice de înregistrare medicală în loc să ne folosim doar memoria pe termen lung. Folosim chiar și sisteme de monitorizare a pacienților în loc de a avea permanent personal medical profesionist în cameră. Folosim roboți într-o farmacie de spital pentru a completa prescripțiile de medicamente și pentru a suplimenta farmaciștii umani.

Acești simpli colectori de date și executanți de sarcini repetitive sunt forme intermediare între sistemele de date și tehnologia informației de azi și sistemele inteligente de mâine. Ele și formele care vor ajunge în curând diferă de sistemele trecute în ceea ce privește patru atribute; suprafață, independență, reprezentare a cunoștințelor și auto-îmbunătățire.

Suprafaţă

Suprafața este locul în care software-ul și noile inteligențe ating conștientizarea noastră umană. Suprafața multor dintre aceste sisteme va fi încorporată în instrumente complexe, cum ar fi vehicule, dispozitive de comunicare și mașini de diagnosticare. Atunci când Medtronic și companii similare de dispozitive medicale (Medtronic, Inc.,

2009) încorporează sisteme în corpul și creierul nostru, atunci și suprafața poate deveni invizibilă. Suprafața sistemului informatic devine din ce în ce mai invizibilă atunci când devine din ce în ce mai distribuită, cum ar fi cloud computing (Microsoft, 2009). Cloud computing utilizează în mod dinamic resursele de Internet pentru a furniza virtual infrastructura și software-ul ca servicii. Suprafața devine invizibilă atunci când telefoanele mobile și tabletele de computer cu carduri wireless sunt mobile și se apucă de unul și apoi de un alt serviciu al turnului de transmisie.

Independenţă

Oamenii din domeniul sănătății monitorizează din ce în ce mai mult noile sisteme tehnologice atunci când acestea devin plictisitor de consistente. Tehnologia poate fi mai consistentă decât oamenii, chiar și atunci când oamenii lucrează conform celor mai bune practici. Atenția oamenilor rătăcește pe măsură ce ne obișnuim cu o intrare consecventă. Atenția tehnologiei poate fi fragilă pentru a nu surprinde situații noi, ieșite din uz, dar atenția tehnologiei este cel puțin consecventă. Așa că încetăm să monitorizăm riguros aceste inteligențe asemănătoare copiilor așa cum lăsăm termostatele să regleze consumul de energie pentru a menține cea mai bună temperatură în clădirile noastre.

Reprezentarea cunoștințelor

Din ce în ce mai multe dintre aceste noi sisteme au reprezentări din ce în ce mai complexe și expresive ale cunoștințelor. Aceste reprezentări sub formă de scheme, reguli și structuri semantice și non-semantice oferă modele sistemelor de a raționa asupra datelor și informațiilor stocate din ce în ce mai mult în sistemele de management al înregistrărilor. Eficiența locală pentru oameni ar fi fost un motiv suficient pentru a trece de la înregistrările medicale pe hârtie la înregistrările electronice. Dar potențialul de utilizare mai eficientă, de reutilizare multiplă a dosarelor medicale, se adaugă la motivele pentru care beneficiem de înregistrările medicale electronice interpretabile în software prin metadate și alte forme de reprezentare a cunoștințelor.

Auto-Îmbunătățire

Ați lucrat cu un sistem de recunoaștere a vocii sau de transcriere care se îmbunătățește în interpretarea a ceea ce spuneți, deoarece funcționează cu dvs. și ați corectat-o în mod activ? Poate observați că corectorul ortografic al procesorului de text învață cuvinte noi de la dvs. Motoarele de căutare și sistemele de căutare de cărți online învață automat de la tine și de la alți utilizatori. Sistemele de gestionare a bazelor de date din computerele departamentului dumneavoastră IT construiesc în mod continuu indecși din ce în ce mai eficienți, pe măsură ce utilizatorii săi solicită anumite tipuri de interogări din numărul foarte mare de tipuri de interogări posibile. Acestea sunt exemple de sisteme care se auto-îmbunătăţesc. Acestea sunt sisteme care își îmbunătățesc eficiența și eficacitatea odată cu utilizare.

Mai ezoterice sunt sistemele de inteligență artificială , cum ar fi cele care folosesc algoritmi genetici, programarea genetică și rețelele neuronale pentru a genera rapid un număr mare de soluții, a păstra cele mai bune, a genera mai multe soluții din cele mai bune și a repeta acești pași.

Adoptarea timpurie a sistemelor inteligente se va datora faptului că acestea devin compatibile cu sarcinile de rutină. Dar, din ce în ce mai mult, ele ne vor ajuta să gestionăm complexitatea și să comprimăm soluțiile în intervale de timp mai mici și să folosim mai puține resurse. Apoi ne vor ajuta să gestionăm situații atât de complexe încât nu ne-am putea descurca fără acești aliați.

Mai agresiv, folosim termostate nu numai pentru a monitoriza temperatura clădirilor, ci și, fără oameni, pentru a provoca modificări în funcționarea sistemelor de încălzire și aer

condiționat ale unei clădiri. Mai multă energie se consumă doar la comenzile termostatului, o mașină.

LINIA TEMPULUI

Nu putem spune că noi inteligențe vor sosi pe 29 februarie din acest sau acel an. Desfăşurarea acestor noi inteligenţe este un proces, nu un singur eveniment.

Pentru a înțelege linia temporală a transformării inteligenței hu, trebuie să luăm în considerare atât un interval de timp scalar, cât și unul exponențial. Transformările umane necesare se bazează în mare măsură pe evoluția ulterioară a funcțiilor și comportamentului curentului umed hu. Chiar și cu extinderea obiceiurilor actuale, oamenii vor dura ani să se schimbe. Va fi nevoie de mai multe cicluri anuale de planificare, bugetare și proiecte pentru ca întreprinderile mari și de succes în prezent să își schimbe direcția și să se adapteze la schimbările necesare pentru a optimiza dezvoltarea inteligentă, umedă, moale și dură. Adică, rata multor schimbări de hu umed este scalară: adăugăm o cantitate fixă de modificare în cadrul unor frecvențe stabilite de timp.

Hus moale și dur par să se dezvolte într-un - ritm exponențial, urmând legea lui Moore. Gordon Moore, un co-fondator al companiei de cipuri de siliciu, Intel, a observat, într-un deceniu de la prima fabricare a cipurilor, că numărul de tranzistori sau comutatoare electronice pe care angajații Intel le instalau în cipurile computerului se dubla la fiecare optsprezece luni pentru, în esență, același cost de producție. Adică, rata productivității sau evoluția cipurilor de siliciu este exponențială, în cazul în care nu adăugăm o cantitate fixă de schimbare, ci mai degrabă dublem cantitatea veche pentru a ajunge la noua (Kurzweil, 2005).

Imaginați-vă contul dvs. de economii bancar cu dobândă compusă accelerată, unde principalul se dublează în fiecare an și jumătate. Alte sisteme legate de aceste cipuri de computer din siliciu se îmbunătățesc, de asemenea, exponențial, deși adesea într-un interval de timp mai lung. Productivitatea dezvoltatorilor de software se dublează la fiecare cinci ani. Lucrătorii din domeniul informației își dublează productivitatea la fiecare zece ani. Lățimea de bandă, sau capacitatea sistemelor de telecomunicații de a muta conținut electronic din ce în ce mai mare, se triplează la fiecare doi ani (Kurzweil, 2005).

Concurenții industriali creează din ce în ce mai mult modele noi și îmbunătățite de dispozitive și sisteme de îngrijire a sănătății. Profesioniștii din domeniul sănătății și pacienții adaptează din ce în ce mai mult aceste noi inovații.

Astfel avem sisteme din ce în ce mai sofisticate și inteligente implicate în cumpărarea și vânzarea de acțiuni; asamblarea vehiculelor; ghidarea rachetelor fără pilot; explorarea Marte; și oferirea oamenilor experți - piloți, chirurgi și șoferi de camion - cu asistență în gestionarea a ceea ce ar fi fost o complexitate, cantitate, viteză sau scară copleșitoare.

Un aspect al cronologiei noastre exponențiale care o accelerează și mai mult este convergența tehnologiilor legate de informație, cum ar fi genomul și nanotehnologia, a căror capacitate informațională crește, de asemenea, exponențial, în special în domeniul sănătății (Kurzweil, 2005). Când aceste evoluții converg, ele se pot accelera reciproc. O limitare a oricărei noi tehnologii este absența generală a tehnologiilor care permit. Tehnologiile activatoare sunt paralele cu noua tehnologie și sunt necesare pentru utilizarea optimă a acesteia. Când au fost disponibile primele fotocopiatoare, tehnologia lor a fost hârtia, standardizată pentru a nu se bloca în rolele copiatorului (Kurzweil, 2005).

Managementul resurselor Hu înțelege echivalența unui hu wet (uman), soft hu (software

inteligent) și hard hu (roboți). Înțelegerea - resurselor hu creează un sistem adaptativ complex în care granițele se schimbă pentru a crea soluții hibride. Cheia nu este că o formă o înlocuiește pe alta, ci mai degrabă că există o combinație a acestor forme de inteligență atunci când se oferă asistență medicală.

JUCA

Sistemele Hu se vor distinge prin îmbunătățirea cu joc intens. Utilizarea constantă și statică nu va fi suficientă pentru sistemele hu mai inteligente. Sistemele Hu vor căuta provocări. Ei vor căuta să-și îmbunătățească performanța. Jocul va deveni mai important. Abstracțiile, cunoștințele explicite, informațiile accesibile și afișajele inteligente - inteligente din punct de vedere vizual - îi vor atrage pe oamenii umed, moale și dur să-și aplice inteligența la provocările din domeniul sănătății. Pentru wet hus, parteneriatul lui hus va duce la tehnologii inteligente artificiale care oferă asistență oamenilor. Timpul și spațiul se vor topi înainte ca acest parteneriat să permită echipe globale asincrone, concentrate pe situații mici sau mari, clinice sau spitale.

Site-urile web comerciale, cum ar fi American Well (2009), care a început în 2008, oferă indivizilor contact online în timp real cu medicii. Un deceniu de telemedicină a adus specialiști în zonele rurale. Thomas Friedman (2005) în cartea sa, *The World Is Flat,* discută despre modul în care munca, transformată în informație, poate fi efectuată oriunde în lume, la orice oră din zi sau din noapte. Astfel, radiografiile efectuate seara în America de Nord pot fi citite și interpretate de specialiști imediat în Asia, mai degrabă decât să aștepte până a doua zi pentru o interpretare medicală. Următorul pas în această conversie a muncii în informații vor fi sistemele inteligente care încep și realizează din ce în ce mai mult diagnosticul. Luați în considerare camerele noastre digitale care pot recunoaște fețele în timp ce îndreptăm camera. Transformarea muncii în informație este o tehnologie favorabilă, o condiție prealabilă pentru sistemele inteligente.

al radiografiilor din America de Nord a lui Friedman . Luați în considerare problemele reale de resurse umane pe care toți acești actori umani non-locali le creează prin acordarea de licențe a practicienilor, răspunderea juridică, formarea și desfășurarea profesioniștilor . Luați în considerare aceste provocări, deoarece acestea se adaugă în interacțiunea dintre hu și HR.

Tehnologiile viitoare ale cunoașterii vor aduce un joc mai intens decât a adus doar tehnologia informației. Sistemele de cunoștințe necesită extragerea inițială a cunoștințelor de la experți. În plus, motoarele de reguli și rețelele semantice, precum și sistemele de rețele neuronale, raționează asupra reprezentărilor explicite ale cunoștințelor, generând soluții inteligente, care, pe măsură ce soluțiile reușesc sau eșuează, oferă tuturor actorilor hu informații pentru îmbunătățiri ulterioare.

Aceste modele de feedback cibernetic nu trebuie să aștepte agenți software futuriști. Motoarele de reguli de afaceri vechi de zeci de ani evoluează în sisteme de management al regulilor de afaceri cu interfețe de creație inteligente. Aceste sisteme permit experților în materie (IMM-uri) din partea afacerilor să creeze și să dețină sisteme de reguli de afaceri. Aceste sisteme sunt apoi aplicate proceselor de afaceri, din nou făcute explicite și reprezentate. Acest lucru permite autorilor experți în afaceri să dezvolte îmbunătățiri ale proceselor cu sistemele de management al proceselor de afaceri. Aceste sisteme de management al proceselor de afaceri sunt sisteme de afaceri cu suport IT paralel pentru calitate matură și îndrumări cu privire la esența algoritmilor și euristicii media (Hill, 2008).

Adică, chiar și astăzi, profesioniștii din domeniul sănătății , planificatorii și managerii trebuie să-și accelereze metabolismul, „metabolismul lor de joacă”. Organizațiile și oamenii care nu pot evolua dincolo de ratele scalare într-o lume care se îmbunătățește exponențial trebuie să înceapă cât mai curând

posibil să-și schimbe metabolismul jocului. Ne vom transforma din *homo sapiens* în *homo ludens,* omul jucăuș (LABoral Centro de Arte y Creacion Industrial, 2009).

INTERFATA

Un factor care facilitează aceste schimbări este topirea interfețelor vizibile și izolatoare ale sistemelor hu. Calculatoarele și telefoanele mobile converg. În curând vor urma computerele portabile (Zetter, 2009). Soft hus se contopesc în wet hus și în alte sisteme soft hus. Oamenii individuali cu dizabilități găsesc soluții cu sisteme inteligente încorporate pentru a monitoriza și a interveni cu funcțiile și subsistemele corporale. De îndată ce interfețele directe ale creierului hu umed cu sistemele inteligente artificiale devin standardizate, vom avea și mai multe suprafețe eficiente între hus.

Am trecut prin această revoluție a interfeței o dată înainte și am beneficiat enorm. Cu mult înainte de îngrijirea sănătății, cu mult înainte de oameni - cu milioane de ani în urmă - strămoșii noștri cu o singură celulă (procariotele) încorporați în ei înșiși procariote mai mici, independente, dezvoltând o relație simbiotică. Gazdă mai mare adăpostește și oferă celor mai mici nutrienți. Organismul mai mic furnizează gazdei molecule de adenozin trifosfat (ATP). O posibilă explicație este că organismul mai mic, care a devenit mitocondriile noastre, sprijină - respirația noastră aerobă, generând energie chimică prin metabolizarea zaharurilor, grăsimilor și a altor combustibili cu oxigen.

Celulele eucariote rezultate au fost suficient de eficiente pentru a susține evoluția în organe multicelulare și în cele din urmă în oameni. Simbioza ne avantajează și extinde și intensifică ceea ce putem face ca formă de viață. Relația este încă a două entități (în sensul că mitocondriile au păstrat o parte din propriul lor ADN). Unele celule vegetale și animale au un singur exemplu de mitocondrii, altele au mii.

De asemenea, putem înghiți și găzdui agenți software cu care vom avea relații simbiotice, menținând în următoarele milioane de ani propriile noastre identități. Am mai făcut asta. Am avut deja succes când am devenit parte a unor sisteme mai complexe.

Înainte de a avea sisteme tehnologice interfațate direct cu creierul nostru, omniprezența tot mai mare a tehnologiei în casele și clădirile inteligente ne înconjoară cu tehnologie. Inteligența din ce în ce mai mare a tehnologiei creează punți inteligente care scurtează distanța dintre oameni în îngrijirea sănătății și tehnologiile utile. Sistemele inteligente vor monitoriza din ce în ce mai mult pacienții și își vor automonitoriza propria performanță. Tehnologiile inteligente vor dezvolta din ce în ce mai mult funcții de auto-vindecare, precum și funcții de auto-îmbunătățire. Sistemele de rețea neuronală și de programare genetică de astăzi sunt sisteme care evoluează stări optime, adică se autoperfecționează.

REACȚIA HUMEDĂ

Oamenii par să aibă reacții standard la sistemele inteligente. Oamenii au o înclinație psihologică puternică de a atribui caracteristici umane sistemelor inteligente. În timp ce husului moale și dur poate într-o zi să le pese de oameni de oameni, oamenii tratează adesea sistemele ca și cum le-ar păsa deja de noi, când, evident, încă nu pot face acest lucru (Billings, 2007).

La mijlocul anilor 1960, Joseph Weizenbaum de la MIT a descoperit acest efect „ELIZA” când a construit ELIZA, un program de calculator care s-a comportat într-un mod inspirat de un terapeut rogerian, nedirecțional . Adică, programul, în cea mai mare parte, a reformulat în răspunsuri la întrebări substanța a ceea ce utilizatorul a introdus în ELIZA (Weizenbaum, 1976).

Acest lucru a fost înainte de procesarea limbajului natural de astăzi' sAsk.com . A fost

magie! Weizenbaum le-a spus oamenilor care foloseau ELIZA (cu siguranță studenții absolvenți au înțeles) că ELIZA a făcut ceea ce a făcut fără inteligență, doar analizând și înlocuind cuvintele cheie în fraze conservate.

După al Doilea Război Mondial, Alan Turing a inventat ceea ce numim acum Testul Turing, care a devenit un standard ridicat (și până acum de neatins) pentru a determina dacă un sistem de inteligență artificială este cu adevărat inteligent. Testul este în esență că, dacă un utilizator nu poate determina dacă sistemul care răspunde este un om sau nu, atunci sistemul a trecut testul Turing (Wikipedia, 2009).

Folosind ELIZA, se poate declanșa cu siguranță programul și în curând să realizeze că ELIZA nu poate trece testul Turing. Dar pentru o scurtă clipă, ore în șir, laicii uită sau lasă deoparte această cunoaștere și se bucură de a avea un tovarăș inteligent de care să se poată descarca. Luați în considerare să încercați chiar dvs. ELIZA. Descendenții lui ELIZA sunt disponibili online prin mai multe site-uri web, doar căutați pe Google „programul de calculator ELIZA".

Prin această interacțiune om-mașină puteți cădea în efectul ELIZA, în iluzia că ELIZA este mai mult decât ceea ce este ea. După cum puteți vedea, pronumele m-au împiedicat. ELIZA este o ea? Mulți subliniază fenomenul iluzionar și ne avertizează precum Weizenbaum (1976) în cartea sa, *Computer Power and Human Reason: From Judgment to Calculation.* Luați în considerare explorarea oportunităților prezentate de acest efect.

Efectul ELIZA este tendința umană de a atribui comportamentului la nivel uman comportamentului mașinii, chiar și atunci când știm că programul de calculator este doar un program de calculator. Efectul este că antropomorfizăm non-oamenii. În timp ce istoria noastră este plină de oportunități pierdute în care oamenii fanatici nu i-au considerat pe ceilalți oameni drept oameni, aici tratăm entitățile tehnologice ca și cum ar fi oameni.

În timp ce efectul Eliza poate fi rezultatul unei disonanțe cognitive subtile între conștientizarea de către utilizator a limitărilor unei aplicații și comportamentul acestora față de rezultatul programului, efectul ne poate ajuta să îmbunătățim eficiența interacțiunilor om-mașină.

Pentru îngrijirea sănătății, de exemplu, oportunitatea este că, utilizând ingineria socială și cunoștințele factorilor umani, adică interacțiunea dintre oameni și mașini, putem reduce frecarea și uzura din relația noastră din ce în ce mai intimă cu inteligența mașinilor. În timp ce progresele software-ului sunt necesare pentru optimizarea -husului soft și hard în îngrijirea sănătății, progresele software nu mai sunt suficiente. Hus umed trebuie să contribuie la relație.

ELIZA lui Weizenbaum a fost inteligentă și norocoasă prin faptul că componentele primitive au creat un efect magic mult mai mare decât suma părților. Planificatorii și profesioniștii din domeniul sănătății vor trebui să lucreze cu noua generație de software inteligent pentru a crea în mod inteligent și similar un efect magic mult mai mare decât suma pieselor. Efectul magic va apărea adesea din noul software care interacționează cu tehnologiile și comportamentele activatoare.

Una dintre provocările oamenilor în acest amestec este să nu considerăm tendința noastră umană de a trata entitățile inteligente ca fiind umane ca pe un defect. Este o caracteristică din care rezultă atât riscul, cât și oportunitatea. De pe vremea lui Ovidiu, poetul roman, și povestea sa despre Pigmalion, sculptorul îndrăgostit de creația sa, statuia Galatea, prin animalele de companie robot de astăzi pentru bătrâni și minori; sau pentru ELIZA, oamenii recunosc colegii într-un mod inteligent, umed și dur (Billings, 2007).

Oamenii, inclusiv lucrătorii din domeniul sănătății, trebuie să învețe când să depășească și când să accepte, când să ceară explicații în caseta albă și când să se mulțumească cu răspunsurile cutie neagră. Această capacitate umană de a interacționa inteligent cu sistemele inteligente

trebuie să se potrivească cu moșia pentru - calculatoare și senzori omniprezent, cum ar fi casele inteligente, cuplate cu sisteme conștiente din punct de vedere social și emoțional, capabile să interacționeze în mod corespunzător cu întregul continuum de îngrijire al unui individ.

Îngrijirea sănătății, din toate industriile, va continua rapid cu tehnologia inteligentă încorporată în corpurile și creierul uman (Medtronic, 2009). La fel de intim ca fiind încorporat în corpul cuiva, intensitatea relației umane cu sistemele inteligente va părea mai mare atunci când lucrăm cu sisteme software din ce în ce mai sociale sau roboți antropomorfi.

Luați în considerare impactul Kismet, un robot antropomorf expresiv care implică oamenii în interacțiuni naturale și expresive față în față (Massachusetts Institute of Technology, 2009). Kismet percepe o varietate de indicii sociale naturale de la vedere și sunet și oferă semnale semnificative din punct de vedere social oamenilor săi țintă prin direcția privirii, expresia facială, postura corpului și balbuitul vocal (Frenay, 2006, 114).

În Coreea, Japonia, Europa și America de Nord, specialiștii din acest domeniu sunt precauți cu privire la puterea efectului ELIZA exprimată și mai puternic față de roboți. Puterea acestei reacții umane este de așa natură încât au fost elaborate mai multe carte naționale și internaționale în jurul „roboeticii”. Numărul tot mai mare de roboți sociali utilizați în afara laboratorului de cercetare adaugă intensitate acestor eforturi charter. Roboții care declanșează social ca jucării pentru copii (și adulți) și ca furnizori de îngrijire a persoanelor în vârstă sunt în frunte (Billings, 2007).

CONTINUĂ CU DERIVATE

Până în prezent, era informațională a fost remarcabilă pentru supraabundența de informații, neconfortabil dacă nu disfuncțională, supraabundentă (Dwivedi, Bali, &.Naguib, 2007). Cu toate acestea, în viitor, fluxul de informații va crește. Informația va curge literal și se va schimba de la cuante discrete și frecvente de informații într-un flux continuu. În timp ce ingerăm alimentele care ni se prezintă în cantități discrete, prosperăm într-un flux de aer și oxigen, precum și lumină pe care le „ingeram” în cantități discrete în fiecare zi.

Nu simțim că un flux de aer sau lumină este copleșitor. Așa că nu vom simți că schimbarea de la primirea de informații în cantități frecvente, discrete, la continuă, va fi copleșitoare. Parțial, acest lucru va fi așa, deoarece vom dezvolta noi modalități de a gestiona și a da sens acestui flux de informații. Din calcul vom învăța să monitorizăm fluxurile de date și informații cu derivate, drepte a căror pantă ne va spune în mod semnificativ despre schimbările în curbele continue, în fluxul de informații.

De asemenea, ne vom schimba de la un singur focus către informații cu semnificații multiple implicite la mai multe focare cu mai multe niveluri de granularitate a semnificațiilor (cum ar fi, de la celulă la sistem la comunitate ecologică). O mare parte din informațiile pe care corpul nostru le preia este relevată de sistemele involuntare care nu au nevoie de atenția noastră conștientă. Astfel, putem merge și mesteca gumă, precum și multi-procesează multe alte sarcini minunate și necesare. Chiar și inima mea „știe” suficient pentru a pompa mai repede atunci când mușchii mei au nevoie de mai mult oxigen atunci când mă efort.

La un nivel mai subtil, vom trece de la diagnosticul ca confirmare a modelului și căutarea celui mai potrivit model la îmbunătățirea modelului. Vom trece la un design continuu condus de utilizator (Petroski, 1992). Vom trece la evaluarea folosind probabilități. Certitudinea nu va mai fi scopul pretins.

De exemplu, un sistem de diagnostic actuarial folosește mai multe probabilități care se suprapun ca, dintre mulți factori, acest grup de caracteristici sugerează un diagnostic specific și implică un set

specific de tratamente. Dacă urmăm recomandările sistemului și rezultatele pozitive sunt reintroduse în sistem, atunci probabilitatea de succes este întărită pentru următorul utilizator. Dacă rezultatele sunt negative, atunci probabilitatea este slăbită pentru tot acest set de factori. Dacă urmăm un alt tratament decât cel recomandat de sistem și rezultatele pozitive sunt reintroduse în sistem, atunci următorul utilizator poate găsi o recomandare și o alternativă. Că un individ cu un set de caracteristici se potrivește unui diagnostic și, prin urmare, unui tratament, nu este o certitudine, ci o probabilitate, cu riscul ca acest individ să aibă alte caracteristici care îl plasează în afara diagnosticului și tratamentului recomandat.

NOI OBICIUNURI

Lucrătorii din domeniul sănătății vor trebui să dezvolte noi modele de comportament pentru a lucra în mod optim cu tehnologiile inteligente și pentru a le îmbunătăți continuu pe acestea și pe noi înșine. Lucrătorii nu vor folosi doar tehnologii inteligente; ei vor fi integrati fizic cu tehnologia pe măsură ce tehnologia devine omniprezentă.

Lucrătorii sunt deja încorporați în comunități de discurs care sunt bogate din punct de vedere semantic și adesea pline de argon și coduri specializate pentru conceptele domeniului sau subiectului cu care sunt implicați membrii. Un exemplu clasic este comunitatea de discurs compusă din oameni interesați și care comunică între ei despre timbrele din Hong Kong din secolul al XIX-lea. În timp ce membrii pot fi împrăștiați din punct de vedere geografic și pot fi diverși în alte categorii demografice, ei împărtășesc instrumentele de limbaj și comportament care le permit să învețe și să se învețe reciproc despre acest subset de ștampile lumii.

Îngrijirea sănătății este plină de comunități de discurs la toate nivelurile, profesioniști și pacienți și continuul lor de îngrijire. Fiecare boală, mai ales dacă are intensitatea cancerului, sau este cronică, dezvoltă mecanisme de socializare pentru a iniția membrii în rolul lor în cadrul comunității discursive. Cunoașterea unui domeniu de comunitate de discurs poate fi reprezentată într-o ontologie sau, de exemplu, într-o rețea semantică exprimată într-un sistem bazat pe cadre , constând din noduri și arce, din atribute și fațete, din operații și procese și din relații care sunt ele însele cadre complete (McKesson, 2009).

Când experții (Rada, 2008; Yolles, 2008) discută despre fragilitatea sistemelor experților de asistență medicală, de exemplu, ei discută despre sisteme bazate pe reguli care nu folosesc nici tehnologii de rețea semantică, nici o ontologie bine dezvoltată. Nici rețelele semantice nu sunt singura tehnologie de reprezentare a cunoștințelor; dar pentru mai multe informații despre rețelele semantice, luați în considerare citirea articolului de acum clasic (în anii Internetului) al lui Tim Berners-Lee, James Hendler și Ora Lassila (2001) publicat în *Scientific American.*

Luați în considerare că sistemul inteligent nu funcționează numai în timpul imediat după ce utilizatorul a efectuat unele introduceri de date. Pe lângă inteligența și cunoștințele implicate, majoritatea datelor implicate sunt și au fost introduse în alte sisteme. Viziunea lui Berners-Lee (2001) nu este a sistemelor care interferează, de exemplu, cu un medic, în timp ce „clinicienii trebuie să se confrunte cu pacienții în evenimente intense, intime, sub presiune, față în față, *burtă în burtă* ” (Rada, 2008, p. 131). Luăm în considerare aici sisteme inteligente care sunt trează pentru o durată asincronă care se extinde dincolo de introducerea inițială a datelor de către profesionist.

Cu aceste sisteme mai inteligente, îngrijirea sănătății trebuie să încurajeze moduri de abstractizare pentru toți lucrătorii din domeniul sănătății, indiferent de nivel sau rol; într-adevăr,

toate părțile interesate din domeniul sănătății trebuie să poată testa și îmbunătăți aceste tehnologii inteligente. Utilizarea determină funcția și forma, chiar dacă nu în simplitatea lumii științifico-fantastice a lui Brin (1995) în cartea sa, *Efectul de practică.* Abstracția este un instrument important pentru indivizi și membrii comunității de discurs în îmbunătățirea tehnologiilor inteligente. Luați în considerare comentariul lui Eric Kandel (2006, p. 381) din autobiografia sa, *În căutarea memoriei,* despre modul în care forma sa de abstractizare şi de construire a modelelor, cea a reducționismului, își are utilizările și limitele atunci când abordează sisteme complexe.

RISCURI

Hus va trebui să fie conștient de limitele în viitorul nostru . Procesarea cunoştinţelor este o problemă completă P sau NP, (vezi NP-complete, Wikipedia, 2009; NP reprezintă timp polinomial nedeterminist), adică care probleme atunci când sunt scalate nu pot fi calculate într-o perioadă rezonabilă de timp? Când vor deveni sistemele prea sensibile la condițiile de inițiere? Când se va transforma comportamentul colaborativ în condiții haotice? Conștientizarea emoțională și socială inițială va fi doar fațade? Vor avea noi sisteme complexe de sisteme stânci ascunse descoperite în timpul furtunilor perfecte?

Utilizarea termenilor, cum ar fi NP complete, a fost de obicei limitată la tehnologiile de calcul . Într-o lume a resurselor hu, problema se aplică și dacă oamenii sunt limitati din punct de vedere computațional. Inteligența soft hu îl va copleși pe hus umed cu o supraîncărcare de informații? Există o limită a complexității sistemelor pe care le poate construi hus? Existența specialiştilor indică o acceptare comună a limitelor noastre. Specialiștii se concentrează pe o anumită zonă. Provocarea va fi ca specialiştii să contribuie la echipele generale fără a-și pierde marginea de specialitate. O altă provocare este atunci când specialiștii și-au păstrat avantajul, sunt capabili să comunice cu generaliștii, atât pentru a primi informații, cât și pentru a le oferi.

Provocarea de bază pentru lucrătorii din domeniul sănătății în a se implica cu inteligența (udă, moale sau tare) este o observație descoperită înainte de 1960 de Calvin Northrup Mooers. Un originar din Minneapolis, Mooers, în 1948, la Institutul de Tehnologie din Massachusetts, a inventat termenii „recuperare informații" și „descriptori". Până în 1959, Calvin a publicat Legea lui Mooer conform căreia un sistem de regăsire a informațiilor va avea tendința să NU fie folosit ori de câte ori este mai dureros și mai supărător pentru un client să aibă informații decât să nu le aibă (Austin, 2001). Acolo unde un sistem de regăsire a informațiilor tinde să nu fie utilizat, un sistem de regăsire a informațiilor mai capabil poate tinde să fie folosit și mai puțin.

Intuitiv, aş considera un sistem care este mai capabil să fie mai puțin supărător. Însă înțelegerea lui Mooers este că sistemele inteligente sunt deranjante pentru utilizatorii care nu se bucură de provocările și costul unui flux continuu de noi informații. Dacă prefer modelul meu static intern al lumii mele, menținut cu un efort minim, informațiile noi din cornugul abundenței sistemelor informaționale sunt deranjante, o formă de supraîncărcare informațională, țipând în sanctuarul meu tăcut.

Asistența medicală va trebui să continue să se monitorizeze pentru comportamentul care indică faptul că membrii săi evită informațiile, deoarece informațiile noi (nu doar interfața tehnologiei) sunt supărătoare.

Îngrijirea sănătății va trebui să prețuiască actorii din sistemul de sănătate pentru ceea ce pot învăța, nu doar pentru ceea ce știu. Hu tolerează mai multe puncte de vedere? Este hu capabil să participe la colaborarea în masă și la alte procese colective? Poate hu să înțeleagă și să modeleze folosind gândirea sistemică? Hu poate tolera controlul într-un loc diferit? Va contribui hu-ul la evoluția designului asistenței medicale? Poate

sistemele hu (umede, moi sau dure) să creeze și să ofere feedback pentru îmbunătățiri?

Când soții din domeniul sănătății vor fi într-o zi maturi, îi vom considera înțelepți? Cu siguranță, acestea vor fi utile și, în cadrul opțiunilor și opțiunilor locale, vor contribui la regulile care guvernează impactul global, indiferent de rolul și nevoia actorului. Trucul nu este accesul sau nu la un computer sau tehnologie, ci la instrumente utile din zona de acces.

ÎNVĂȚĂ DESPRE SCHIMBARE SI INTELIGENTA

Pe lângă toate acestea, este provocarea de a înțelege comportamentul emergent folosind gândirea sistemică. Din ce în ce mai mult, suprafețele invizibile, cum ar fi o interfață de computer a creierului, cuplate cu tehnologii inteligente, sofisticate din punct de vedere emoțional și conștienți din punct de vedere social, vor avea nevoie de „meta" lucrători din domeniul sănătății , care pot abstrage în afara sarcinilor imediate modele conceptuale ale situațiilor lor individuale. Complexitatea noilor cunoștințe medicale și bio-genomice ne va cere în continuare să raționăm în reducționism, dar identificăm întrebări, cum ar fi „cum un fenomen obiectiv, cum ar fi semnalele electrice din creier, poate provoca o experiență subiectivă, cum ar fi durerea" pentru care vom avea nevoie de „o schimbare semnificativă a metodologiei" (Kendal, 2006, p. 381).

Într-un mediu de schimbare constantă și accelerată, determinată de nevoia de a reduce costul tranzacțiilor, îngrijirea sănătății este un sistem adaptativ complex care cere tuturor actorilor și părților interesate să fie înțelepți și să urmeze rugăciunea seninătății în care cineva schimbă ceea ce poate, acceptă ceea ce nu poate fi schimbat și este suficient de înțelept pentru a cunoaște diferența (Serenity Prayer, Wikipedia, 2009).

Dezvoltatorii de software aduc din ce în ce mai mult utilizatorii în designul evolutiv al software-ului cu interfețe de creație experți în domeniu și bucle de feedback analitic web. De asemenea, actorii umed hu (pacienți și lucrători) variază din ce în ce mai mult în limitele lor culturale, cu unele schimbând confidențialitatea pentru comoditate și funcționalitate. Diferențele culturale implică altceva decât pur și simplu preocupări legate de confidențialitate, dar și modul în care boala poate fi diagnosticată sau tratată sau modul în care interacționează consumatorii și furnizorii (Farrall, 2008). Noile sisteme hibride își vor varia mixul pentru a satisface preferințele personale și culturale. La toate acestea vom adăuga rolurile de echipă și de activist grupate în povestea pentru copii *Stone Soup* (Brown, 1986): prosumer, conștient social, căutând și creând sens, în umbra dinamicii avantajului competitiv și făcut vizibil cu bucle de feedback de analiză web (Tapscott & Williams, 2008).

CONFIDENTIALITATE

O caracteristică a soft hus este persistența lor, persistența lor obsesivă. Ei se pot uita fără clipi oră după oră la stelele universului, unde soții umed ar avea nevoie de pauze de cafea, prânz și vacanțe. Soft hus va monitoriza continuu. Astfel, atunci când căutăm recruți pentru a dezvolta un nou set de responsabilități, roluri și standarde de bune practici, ar trebui să luăm în considerare hus soft și hard. În casele inteligente, sistemele inteligente pot urmări oportunitățile și riscurile de prevenire. Îngrijirea sănătății poate lucra acum cu indivizi ca pre-pacienți și post-pacienți. De la leagăn până la mormânt - tot timpul - în timp ce indivizii dorm sau sunt trezi, sistemele inteligente pot aplica și evolua prevenirea timpurie și pot reduce costul învățării obiceiurilor sănătoase prin aplicarea lor continuă. Aceste sisteme inteligente pot furniza informații longitudinale brute și

interpretate atât pentru specialiști, cât și pentru generaliști, toate păstrând în același timp confidențialitatea individului.

Luați în considerare ce ar însemna astfel de fluxuri de informații pentru controlul complexității provocărilor actuale în domeniul sănătății. Lucrătorii nu vor mai renunța la apeluri, nu vor mai uita sarcini sau nu vor acționa inconsecvent din neatenție. În același mod, sistemele de rețea semantică monitorizează acțiunile pentru a căuta acțiuni care, în contextul unui anumit pacient, încalcă regulile de bune practici ale spitalelor locale (McKesson, 2009). Decesele și daunele din cauza acestor alunecări vor dispărea . În schimb, ne vom opri în complexitatea care decurge din regulile încorporate într-o varietate de resurse umane: roi, cooperant și rezolvarea problemelor.

Revenind la confidențialitatea tuturor părților interesate, inclusiv a pacienților și a continuului lor de îngrijire, fiecare individ, probabil în cohorte, va echilibra confidențialitatea cu confortul și funcționalitatea. Pe măsură ce sistemele devin mai inteligente și mai conștiente, fără a uita detaliile pacienților și toate acțiunile actorilor pe fundalul celor mai bune practici, fiecare parte interesată individual va avea, într-un sens, mai puțină confidențialitate. Acolo unde indivizii se simt confortabil să tragă linia dintre intimitate și funcționalitate, sau chiar comoditate, va depinde cu siguranță de factorii situaționali ai modului în care este gestionată reducerea confidențialității, dar mai mult de sub-cultura individului (Berton, 2006).

Industria sănătății supraveghează încorporarea tehnologiei în corpurile umane, inclusiv interfețele creier-calculator. Ocolim ochii pentru citire și urechile pentru auz ca modalități de a învăța și de a comunica cu tehnologia inteligentă. În divertismentul acasă, oamenii prin Wii™ folosesc mișcarea corpului pentru a comunica comenzile computerului în spații virtuale. Tivo® dizolvă timpul, Wii™ dizolvă spațiul.

Poate fi o surpriză faptul că Phillip Armor (2009) într-un articol adresat dezvoltatorilor de software discută despre noi formate pentru crearea de software? Armor discută despre ontologia hârtiei, adică însăși utilizarea tipăririi pe hârtie sau a tipăririi, așa cum este exprimată în formate electronice și metafore și substitute pentru hârtie, aduc cu ele un context de sens pentru orice cunoaștere este comunicată în aceste medii. De exemplu, conceptele citite ca text pe hârtie sunt întotdeauna în ordine. Citirea este o activitate a secvenței de control și permite doar o singură sarcină.

Spre deosebire de îngrijirea sănătății, care este un astfel de proces de echipă, Armor (2009) îndeamnă dezvoltatorii de software să folosească software de cunoaștere pentru a produce mai multe cunoștințe. Armor ne amintește că cea mai mare parte a activității creative în dezvoltarea de software are loc singur în creierul unui dezvoltator de software. Această izolare, această evitare a folosirii lui hus inteligent și dur ca parteneri, ca membri creativi ai echipei, paralizează capacitatea noastră de a ne revoluționa industriile. Dacă jucăm între toți hus în furnizarea și îmbunătățirea îngrijirii sănătății, atunci limitările humei vor fi compensate de partenerii noștri hus, deoarece husul umed le va compensa limitările. Puțini hus umed ar putea câștiga o cursă cu soft hus pentru a sorta conținutul unor agende telefonice mari în ordinea numărului de telefon. Puțini hus moale ar putea câștiga o cursă cu hus umed pentru a recunoaște tiparele generale.

Luați în considerare cum va fi să percepeți sau să ingerați informații din tehnologia inteligentă nu prin citiri pe tablouri de bord sau pe ecrane plate, ci să vizualizați aceste informații în modele tridimensionale. Luați în considerare cum va fi să percepem fluxuri de informații (brute și interpretate) direct în creierul nostru. Când umanoizii au început să folosească unelte pentru a procesa alimente, dinții lor nu mai trebuiau să fie uriași și costiși de întreținut. Am externalizat

procese și funcții în afara corpului nostru. La fel și aici, vom externaliza către hus soft și hard umplerea rețetelor într-o farmacie sau operații chirurgicale delicate. Bănuiesc că cea mai mare parte a acestei noi experiențe se va acumula din ce în ce mai repede în următorii douăzeci de ani. Dar toți vor găsi în timp ce scenarii sunt relevante în ce situații cu diferențe încorporate pentru anumiți actori.

CONCLUZIE

Îngrijirea sănătății este un sistem adaptativ complex în care jocul de inteligență între oameni, software și roboți va fi atât o încântare, cât și productiv pentru toți oamenii. Exercitarea inteligenței de către entitățile inteligente este... .Nu sunt sigur că am găsit încă cuvântul corect.potrivit, plăcut. În acest sens, toți oamenii se vor concentra pe joacă cu plăcere.

Piesa va intensifica atât umanitatea, cât și inteligența tuturor oamenilor. Pentru îmbunătățirea calității asistenței medicale care rezultă din toate acestea, va fi important ca wet hus să învețe continuu despre schimbare și tehnologii și instrumente inteligente. Din ce în ce mai mult, vom pune în valoare, în toți lucrătorii și actorii din domeniul sănătății, curiozitatea și pasiunea, sondarea tehnologiilor inteligente, căutarea punctelor bune.

Mai sus ne-am referit la ideile lui Phillip Armor (scris pentru dezvoltatorii de software) despre utilizarea (folosirea cu adevărat) a software-ului inteligent pentru a construi software și sisteme de cunoștințe pe care software-ul le-ar putea aplica automat. Aproape de sfârșitul articolului său, el ne reamintește despre relația dintre motoarele cu abur și Revoluția Industrială. „Revoluția industrială nu a avut loc când am construit mașini cu abur, ea a avut loc atunci când am folosit mașini cu abur pentru a construi mașini cu abur” (Armour, 2009, p. 24).

HR, Resurse Umane, este astăzi despre - gestionarea resurselor inteligente, adică a oamenilor. Pe măsură ce software-ul și roboții se îndreaptă către inteligență, luați în considerare că HR ar trebui să gestioneze și aceste resurse. Hu Resources ar gestiona hus-ul umed, moale și dur sub două principii:

1. Echivalență: când și unde se poate forma fi folosit pentru altul și unde sunt adecvate hibrizii și parteneriatele? Armata Statelor Unite întreabă asta astăzi.
2. Joacă: Oamenii în mediul de lucru de mâine va trebui să învețe din nou cum să lucreze în mod optim cu aceste noi inteligențe emergente prin joc.

Metafora pentru interacțiunea lui umed, moale și dur în îngrijirea sănătății nu este aceea a eroului popular american, John Henry, care concurează cu un nou motor cu abur, o mașină de oțel , câștigând, ci în detrimentul distrugerii inimii sale și al morții. Metafora corectă este relația de milenii dintre John Henry, deținătorul unui ciocan; ciocanul lui din lemn și oțel ; colegul care ține și întoarce vârfurile de oțel; și vârfurile de oțel, plus revoluția transportului care avea nevoie de piatra pe care John Henry a spart și s-a mișcat, a spart și a mutat. Contopirea lui John Henry cu oțelul a continuat o relație de milenii, care se întindea până la vechii hitiți și modelarea lor de unelte de fier în Orientul Mijlociu Antic. Așadar, noi umed hus ne vom combina cu hus moale și dur pentru a crea soluții mai puternice prin co-evoluție, prin acoperirea slăbiciunii fiecărui partener cu puterea unui partener.

REFERINȚE

American Well. (2009). *American Well: Următoarea generație de comunicare în domeniul sănătății.* Preluat la 30 ianuarie 2009, de pe http://www.american-well.com/

Armour, PG (2009, ianuarie). Afacerea software-ului: ontologia hârtiei. *Comunicările ACM, 52(1),* 23-24. doi:10.1145/1435417.1435427

Austin, B. (2001). *Legea lui Mooer: În și în afara contextului* . Preluat la 1 septembrie 2009, de pe http://spot.colorado.edu/~norcirc/Mooers.html

Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001 mai). Web-ul semantic: o nouă formă de conținut web care are sens pentru computere va declanșa o revoluție de noi posibilități. *științific american* . Preluat la 30 ianuarie 2009, de la http://www.sciam.com/article.cfm?id=the-semantic-web

Berton, J. (20 mai 2006). Generația Y nu se sfiește să partajeze online, dar își face griji cu privire la spionaj. *San Francisco Chronicle.* Preluat la 9 august 2009, de la http://www.sfgate.com/cgi-bin/article . cgi?file=/c/a/2006/05/20/MNGMFIVF4U 1 .DTL

Billings, L. (2007, 16 iulie). Ascensiunea roboeticii: Confruntându-se cu implicațiile unei culturi inteligente artificiale. *Revista Semințe.* Preluat la 30 ianuarie 2009, de pe http://seedmagazine.com/news/2007/07/rise_of_roboethics.php

Brin, D. (1995). *Efectul practicii.* New York: Bantam Spectra.

Brown, M. (1986). *Supă de piatră: O poveste veche.* New York: Aladdin Paperbacks.

Clarke, AC (1968). *2001: O odisee în spațiu.* New York: New American Library.

Dwivedi, AN, Bali, RK și Naguib, RNG (2007). Construirea de noi paradigme de management al asistenței medicale: un caz pentru managementul cunoștințelor în domeniul sănătății. În Bali, RK și Dwivedi, AN (eds.), *Managementul cunoștințelor în domeniul sănătății: probleme, progrese și succese* (pp. 3-10). New York: Springer.

Farrall, KN (2008). Confidențialitatea globală în flux: iluminarea confidențialității între culturi în China și *Jurnalul Internațional de Comunicare din SUA* , *2*, 993-1030. Preluat la 9 august 2009, de pe http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/viewFile/370/228

Frenay, R. (2006). *Pulse: Epoca viitoare a sistemelor și mașinilor inspirate de viețuitoare.* New York: Farrar, Straus și Giroux.

Friedman, TL (2005). *Lumea este plată: O scurtă istorie a secolului XXI* . New York: Farrar, Straus și Giroux.

Hill, JB (2008). *Prezentare generală a ciclului de activitate, 2008: Lideri de îmbunătățire a proceselor de afaceri.* Gartner, Inc. Număr ID: G00158394.

Kandel, ER (2006). *În căutarea memoriei: Apariția unei noi științe a minții* . New York: WW Norton.

Kurzweil, R. (2005). *Singularitatea este aproape: Când oamenii transcend biologia* . New York: Pinguin.

LaBoral Centro de Arte y Creacion Industrial. (2009). Preluat la 30 ianuarie 2009 de la http://www.laboralcentrodearte.org/en/411-concept Massachusetts Institute of Technology. (2009). *Kismet.* Preluat la 1 septembrie 2009, de la http://www.ai.mit.edu/projects/humanoid-robotics-group/kismet/kismet.html

McKesson. (2009). *Comenzile experților Horizon.* Preluat la 30 ianuarie 2009, de la http:// www.mckesson.com/ en_us/McKesson.com/ For%2BHealthcare %2BProviders/ Hospitals/ Clinical%2 BQuality%2 BImprovement%2 BSolutions/ Horizon%2 BExpert%2 BOrders.html

Proiectarea mecanismului. (2009, 21 august). În *Wikipedia, enciclopedia liberă* . Preluat la 21 septembrie 2009, de pe http://en.wikipedia . org/wiki/Mechanism_design

Medtronic, Inc. (2009) *Chirurgie: La ce să vă*

așteptați - terapia DBS. Preluat la 9 august 2009, de la http://www.medtronic.com/your-health/parkinsons-disease/getting-a-device/surgery-what-to-expect/index.htm

Microsoft, Inc. (2009). *Cloud computing* . Preluat pe 9 august 2009, de pe http://www. microsoft.com/ virtualization/ cloud-computing/ default.mspx?WT.mc_id= 6CB6AC2B- 7F5B-44B7- 8D8B- D16B127CC5CB&WT.srch = 1&mode= 1&CR_ID= -1&CR_TC =9OS-LNZCJ =9OS-LNZCJ

NP-complet. (2009, 13 septembrie). În *Wikipedia, enciclopedia liberă* . Preluat la 21 septembrie 2009, de pe http://en.wikipedia.org/wiki/NP-complete

Petroski, H. (1992). *A inginer este uman: rolul eșecului în proiectarea de succes.* New York: Vintage Books.

Pollan, M. (2001). *Botanica dorinței: O vedere a lumii din ochi de plantă* . New York: Random House.

Rada, R. (2008). *Sisteme informatice și întreprinderi de îngrijire a sănătății* . Hershey, PA: IGI Publishing. Rugăciunea de seninătate. (2009). În *Wikipedia, enciclopedia liberă.* Preluat la 9 august 2009, de la http://en.wikipedia.org/wiki/Serenity_Prayer

Tapscott, D. și Williams, AD (2008). *Wikinomics: Cum colaborarea în masă schimbă totul* (Ed. extinsă). New York: Portofoliu.

Testul Turing. (2009, 11 septembrie). În *Wikipedia, enciclopedia liberă.* Preluat la 21 septembrie 2009, de la http://en.wikipedia.org/wiki/ Turing_test

Weizenbaum, J. (1976). *Puterea computerului și rațiunea umană: de la judecată la calcul.* San Francisco: Freeman.

Yolles, M. (2005). Cicluri de cunoștințe și partajare: Considerații pentru managementul asistenței medicale. În Bali, RK (Ed.), *Managementul cunoștințelor clinice : Oportunități și provocări* (pp. 96-115). Hershey, PA: Idea Group.

Zetter, K. (2009, 5 februarie). TED: Studenții MIT transformă Internetul într-un al șaselea simț uman - video. *WIRED.com.* Preluat la 9 august 2009, de la http://www.wired.com/epicenter/2009/02/ted-digital-six/

Această lucrare a fost publicată anterior în Human Resources in Healthcare, Health Informatics and Healthcare Systems, editată de Ștefane M. Kabene, pp. 281-296, copyright 2011 de Medical Information Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 83
Dinamica emergentă a reducerilor programului de forță de muncă:
O analiză hibridă pe mai multe niveluri

Steven A. Cavaleri
Universitatea Centrală de Stat din Connecticut, SUA

Chester S. Labedz Jr.
Universitatea Centrală de Stat din Connecticut, SUA

George H. Stalker
Dataleaf Technologies, Inc., SUA

ABSTRACT

Această lucrare prezintă cercetări care explorează proiectarea unei metodologii de simulare a dinamicii sistemelor hibride/modelarea agenților (HSDAM) pentru a evalua efectele potențiale ale unei noi politici de resurse umane într-*o companie. Studiul măsoară efectul schimbărilor în politicile de pensii ale companiei asupra păstrării, promovării și longevității angajaților individuali. A fost utilizată metoda Delphi pentru obținerea opiniilor experților, deoarece patru grupuri de experți formate din specialiști în resurse umane și directori generali au participat la proiectarea modelului și au prezis comportamentul angajaților. Modelul integrează intrări de date organizaționale pe mai multe niveluri de la date de afaceri la nivel macro la informații granulare ale angajaților la nivel individual. Fiecare simulare a folosit patru ani de date longitudinale privind forța de muncă la început. Inițial, predicțiile panoului de experți nu au validat rezultatele simulării. Cu toate acestea, odată ce modificarea unui parametru cheie a modelului a recalibrat angajații individuali ca fiind mai raționali din punct de vedere economic, execuțiile ulterioare au oferit un sprijin puternic pentru abordarea modelului și modelării. Rezultatele simulării au confirmat, printre predicțiile mai multor panel de experți, că stabilirea unei politici care să reducă probabilitatea ca angajatul să fie dispus să se pensioneze din cauza preocupărilor legate de veniturile de înlocuire ar putea duce la alte consecințe cu implicații strategice potențial negative pentru firmă.*

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch083

INTRODUCERE

Modelele de dinamică a sistemului folosesc adesea o strategie de design de sus în jos pentru a testa impactul politicilor organizaționale asupra modelelor de performanță pe termen lung. Hines and House (2001, p. 4) notează, „din punct de vedere al dinamicii sistemului, o companie *este* un sistem de politici. Colecția specială de politici a unei companii îi conferă companiei identitatea sa unică - o identitate care supraviețuiește plecărilor angajaților, relocărilor spațiale și reorganizărilor corporative. Domeniile funcționale precum marketingul, finanțele și managementul resurselor umane (HR) promulgă politici care se împletesc și se ramifică în cadrul companiei și în întreaga companie. În ultimele câteva decenii, impactul potențial al politicilor asupra performanței companiei a deciziilor de resurse umane a fost subestimat, creând consecințe nedorite și nedorite.

Într-un astfel de caz, studiat aici, posibilele efecte ale modificării politicilor de pensionare ale companiei și ale altor condiții de resurse umane asupra dorinței angajaților de a-și continua angajarea în firmă au îngrijorat conducerea acesteia. Analiza a luat în considerare prospectiv efectele posibile ale schimbărilor în politicile de pensii ale firmei. Majoritatea cercetărilor privind managementul resurselor umane au ignorat importanța adecvării pensiilor angajaților și, în schimb, s-au concentrat pe motivatorii convenționali ai forței de muncă pentru a crește angajamentul angajaților pentru continuarea muncii. Acești factori pot include abordarea importanței muncii pentru angajați, flexibilitatea aranjamentelor de lucru, interese în afara muncii, plus probleme de supraveghere și mediu de lucru (Shacklock & Brunetto, 2011, p. 252). Această lucrare propune că astfel de subestimări ale importanței politicilor de resurse umane, și în special a planurilor de pensionare a angajaților, rezultă din trei cauze majore: 1. distanța organizațională dintre cauză și efect; 2. calcularea greșită a efectelor agregarii deciziilor individuale; și 3. întârzieri între cauză și efect. Din punct de vedere istoric, a existat o absență atât a gândirii strategice, cât și a gândirii sistemice în practicile de management al resurselor umane. Cu toate acestea, există tot mai multe dovezi ale unei schimbări în direcția utilizării mai mari a practicilor strategice mai sistemice.

În ultimii ani, oamenii de știință au susținut adoptarea unei abordări mai strategice în ceea ce privește gestionarea oamenilor din organizații (de exemplu, Becker, 2001). Cu toate acestea, barierele conceptuale și metodologice au împiedicat eforturile de a face acest lucru. Există un acord tot mai mare între cercetători că - managementul strategic al resurselor umane (SHRM) implică în mod necesar trei niveluri de analiză organizațională: 1. macro, 2. micro și 3. mezo. Analiza macro se concentrează pe strategia firmei, producția și finanțele și factorii contextuali, în timp ce nivelul micro se concentrează pe atributele, nevoile și contribuțiile angajaților individuali. Între aceste două niveluri se află nivelul mezo, care se concentrează pe programele de management ale firmei - aici cele de HR - care se traduc între celelalte două niveluri. Din păcate, cea mai mare parte a cercetării în domeniul resurselor umane este limitată ca scop și tinde să ignore interacțiunile dintre aceste niveluri multiple. Doar câțiva cercetători (de exemplu, Jackson & Schuler, 1999) au căutat să depășească aceste niveluri, iar cercetările lor nu oferă ipoteze testabile. A existat o absență a metodologiilor de HR capabile să măsoare sistematic variabilele critice SHRM și să testeze efectele politicilor la mai multe niveluri ale firmei. Un obiectiv major al acestei cercetări este de a începe să remedieze acest decalaj propunând ca managerii de resurse umane să adopte mai multe niveluri de analiză strategică a politicilor.

REVIZUIRE DE LITERATURA

Nivelurile analizei organizaționale și limitele cercetării curente

De ce un studiu cuprinzător SHRM implică în mod necesar toate cele trei niveluri de analiză și de ce există decalajul metodologic? Bowditch și Buono (2005, p. 236) notează că „accentul principal al comportamentului organizațional... a fost pe indivizi , grupuri mici și liderii lor" datorită experienței în psihologie a primilor cercetători și contextului social care a modelat tradițiile timpurii de cercetare. Într-un context SHRM, teoretizarea la nivel micro explorează motivațiile indivizilor și efectele abilităților lor personale. Odată ce sociologii au început să studieze aceste probleme, analizele teoretice erau mai susceptibile să adopte o perspectivă „de sus în jos". În ceea ce privește SHRM, astfel de teorii la nivel macro examinează structurile de cost ale angajatorilor și competitivitatea pe piețele de produse și servicii. Nivelul mezo de analiză este mai puțin bine examinat. House, Rousseau și Thomas-Hunt (1995) îl definesc ca fiind studiul simultan a cel puțin două niveluri de analiză care implică procesele de legătură care le conectează. O serie de cercetători s-au concentrat acum pe structurile și procesele de legătură care compun funcția și subsistemele de resurse umane ale unei firme. Acestea se traduc între caracteristicile individuale ale angajaților, nevoi, motivații și strategii la nivel de firmă. Necesitatea adoptării unei perspective de sistem pentru a interconecta aceste variabile este clară.

Studiile SHRM implică în mod necesar toate cele trei niveluri organizaționale și ar trebui să le trateze ca elemente interactive ale unui sistem. Cercetarea SHRM trebuie să aibă o perspectivă longitudinală, deoarece datele și relațiile rezultate din aceste interacțiuni apar în timp. Metodele tradiționale de cercetare SHRM nu folosesc o astfel de paradigmă sistemică. Jackson și Schuler (1999) analizează cercetarea SHRM și concluzionează „... teoriile disponibile sunt, desigur, inadecvate. Fiecare se ocupă de piese ale fenomenului mai larg și niciuna nu abordează întregul domeniu al MRU în context" (1999, pp. 3-9, pp. 17-19).

Adoptarea unei abordări mai sistemice a SHRM

În ultimele decenii, un număr de cercetători au folosit o „abordare sistemică" pentru a descrie fenomene la nivelurile micro sau mezo ale cercetării SHRM (de exemplu, Campbell, Dunnette, Lawler și Weick, 1970; Dreher și Dougherty, 2002). Cu toate acestea, ele nu fac față provocării metodologice de a testa și, ulterior, deconfirmarea acestor teorii. Rezumând această cercetare, Wright și McMahon (1999, p. 61) notează că aceste studii „au avut tendința de a se concentra pe studii transversale care oferă doar o privire asupra relațiilor dintre practici la un anumit moment în timp. [Modelele] trebuie extinse pentru a lua în considerare feedback-ul relațional din mediu și pentru a discuta ajustările interne HRM ca răspuns la acest feedback." Forrester (1961) a dezvoltat dinamica sistemelor (SD), care utilizează modelarea riguroasă a structurilor sistemice care generează modele de performanță intenționate sau neașteptate în timp. Cercetătorii de sisteme , precum Senge (1990) observă că consecințele neintenționate apar prin interacțiunile structurilor și politicilor *sistemului* . Astfel de sisteme pot fi o firmă, o funcție, un proces, o întreprindere multiplă sau chiar o societate (Meadows, Meadows, Randers și Behrens, 1972; Forrester, 1973). Există multe instrumente disponibile pentru efectuarea unor astfel de tipuri de analize sistemice. De exemplu, elementele convenționale ale sistemelor structurale (de exemplu, feedback, întârzieri, relații neliniare) ale modelării dinamicii sistemului sunt adecvate pentru dezvoltarea modelelor pentru a obține o perspectivă asupra dinamicii conduse de politici SHRM. Atât întârzierile materiale, cât și cele informaționale - (Sterman, 2000, pp. 409-412) sunt întâlnite în

situațiile problematice SHRM. Întârzierile apar în maturizarea abilităților angajaților, iar timpul trece de la luarea deciziilor până la punerea în aplicare a politicii. Astfel de întârzieri afectează așteptările adaptative ulterioare ale participanților firme. Știința socială și a politicilor ignoră adesea procesele de feedback și efectele lor pe care le provoacă (Richardson, 1991; Tesfatsion, 2002). În timp ce analiza HR ignoră frecvent considerațiile strategice și sistemice de interes pentru directorii organizaționali, SD oferă o perspectivă mai echilibrată.

Analizele SD se concentrează de obicei pe preocupările strategice ale managementului superior (Coyle, 1996, p. 15) atunci când modelează o firmă sau subsistemele sale de resurse umane. Modelele SD tratează adesea agenții individuali ca fiind în mod fundamental omogene într-un „stoc". Cu toate acestea, angajații individuali sunt complexi din punct de vedere multidimensional, ceea ce duce la potențiale comportamente care sunt dificil de caracterizat cu acuratețe folosind un model SD „stocuri și fluxuri". Nevoile pot varia de la un lucrător la altul în moduri importante, în funcție de combinațiile lor de caracteristici personale și profesionale. Pentru a ține seama de eterogenitatea seturilor de date, software-ul SD permite urmărirea *lanțurilor de îmbătrânire și a co-fluxurilor* simultane , precum și utilizarea *subscriptelor de date.* Utilizarea repetată a acestor tehnici devine rapid greoaie pe măsură ce numărul dimensiunilor de interes ale indivizilor crește; abordarea SD chiar nu are ca scop „a face" indivizi eterogene în mod intensiv. Labedz și Stalker (2008, p. 5) sugerează că „se pare că modelele care folosesc chiar și un set mic de atribute ale angajaților nedistribuite aleatoriu vor necesita *întotdeauna* un mecanism suplimentar de stocare a datelor." O alternativă la utilizarea -abordării dinamicii sistemului bazate pe ecuații pentru modelare se găsește în modelarea bazată pe agenți.

Modelare și simulare bazată pe agenți

În organizații, angajații pot fi priviți ca *agenți* care urmează un anumit set de reguli de decizie sau un plan de joc mai larg conceput pentru a obține un anumit rezultat. Comportamentul agentului individual este adesea văzut ca fiind produsul indivizilor care folosesc mai multe reguli de decizie care interacționează (Holland, 1995, p. 7). Agenții interacționează între ei, precum și cu mediul lor. Atunci când se observă comportamentele colective ale agenților sociali, cum ar fi furnicile, albinele sau angajații, devine adesea posibil să se recunoască diferite modele emergente de comportament care ar putea să nu fie reprezentative pentru niciun individ sau grup mic. Holland (1998, p. 117) a observat că, deși regulile folosite de orice agenți individuali într-un sistem pot fi simple, în mod colectiv, alinierea rezultată între comportamentele lor individuale generează modele emergente care tind spre a fi complexe. Acest proces evolutiv rezultă din dinamica neliniară care este în mod inerent confuză și prezintă provocări extreme pentru analiștii care caută să identifice modele cauzale. Modelele bazate pe agenți de calcul (ABM) permit modelele cauzale și politicile care generează acest comportament emergent să fie înțelese mai clar. Borachev și Filippov (2004) susțin că ABM-urile sunt mai eficiente decât alte abordări de modelare pentru sistemele de modelare care sunt definite de agenți activi, cum ar fi oameni sau animale, decât sunt modelele de dinamică a sistemului.

Parunak, Savit și Riolo (1998, p. 1) descriu modelele bazate pe agenți ca fiind „un set de agenți care încapsulează comportamentele diferiților indivizi care alcătuiesc sistemul, iar execuția constă în emularea acestor comportamente". Ei propun că modelarea bazată pe agenți concurează cu abordările bazate pe ecuații, cum ar fi dinamica sistemului. Kirman (1992) susține că reducerea caracteristicilor agentului la una de uniformitate este de obicei

nejustificată și provoacă concluzii înșelătoare. În practică, consecințele la nivel de firmă pot apărea din efectele individuale în moduri care eludează practicile de modelare SD, deoarece caracteristicile individuale importante și combinațiile lor nu urmează întotdeauna distribuțiile normale între populațiile de angajați. Mai mult, interacțiunile individuale pot duce la o activitate socială emergentă (de exemplu, interes în creștere pentru reprezentarea sindicală) care nu este luată în considerare de structurile existente. Unele caracteristici individuale necesită pur și simplu vizibilitate continuă, pentru a permite managerilor să identifice mai multe dimensiuni ale forței de muncă de interes strategic. Modelarea bazată pe agenți se concentrează mai mult pe interacțiunile indivizilor, modelând și examinând „consecințele globale ale [lor] interacțiuni individuale sau locale...” (Scholl, 2001).

SD permite modelarea structurilor, - comportamentelor și controlului sistemelor, în special la un nivel agregat, macro-organizațional de analiză, de exemplu, la nivel de firmă. SD și modelarea bazată pe agenți sunt metodologii distincte, dar complementare (Parunak și colab., 1998). Ambele au oferit „soluții” parțiale în examinarea problemelor SHRM. Abordări SD, cum ar fi de Petrides și Dangerfield (2004) [modelul generațiilor, finanțarea pensiilor de stat național], Bayer, Gann și Salter (2004) [- fluctuația sarcinii de muncă] și Hafeez, Aburawi și Norcliffe (2004) [recrutarea la „grupuri de competențe” omogene], nu a fost folosit pentru a modela alți actori individuali HR. inclusiv - angajarea și încetarea locului de muncă (Tesfatsion, 2001), comportamentul de retragere organizațional al angajaților (Hanisch, 2000) și efectele sistemelor de remunerare pentru performanță (Schwab & Olson, 2000). Fiecare dintre aceste modele a creat reprezentări individuale definite de seturi limitate de dimensiuni (de exemplu, gradul de experiență în muncă sau de competență dezvoltată, concentrarea pe un singur criteriu de luare a deciziilor) care schimbă starea. Deși comportamentele agenților la nivel micro sunt observabile importante, ele sunt *comportamente situate* în contextul mai larg, dinamic la nivel macro al firmei. De asemenea, ei interacționează cu practicile de management al resurselor umane la nivel mezo de analiză. În timp ce astfel de agenți prezintă în mod natural niște valori diferite de stare, ei de obicei nu prezintă valori diferite pe o gamă foarte largă de variabile.

Deoarece ambele abordări explică comportamentul social dinamic, neliniar, deși din direcții diferite (Scholl, 2001; Rahmandad & Sterman, 2004) și alții au cerut studii încrucișate și cercetări comune între ele. Abordarea de modelare utilizată în această cercetare oferă o viziune mai eterogenă asupra indivizilor, în timp ce se bazează în continuare pe procesele SD convenționale. Deoarece ambele abordări SD și ABM oferă beneficii unice pentru captarea dinamicii emergente a sistemelor, merită să le explorați potențialul de a lucra împreună în combinație.

Îndreptarea către HSDAM pentru analiza SHRM

Mai mulți oameni de știință au combinat modele bazate pe agenți și modele de dinamică a sistemului. GroBler, Stotz și Schieritz (2004) au conceput un model Vensim mic pentru a furniza scheme interne de luare a deciziilor agenților lanțului de aprovizionare modelați folosind software-ul agent RePast. Abordarea lor prevede un singur atribut distinctiv în rândul producătorilor care sunt modelați ca agenți. Modelul SD al lui Akkermans (2001) a inclus agenți furnizori și clienți. Acești agenți s-au diferențiat doar prin „gradul în care ei pun accent pe performanța pe termen scurt sau pe termen lung a omologilor lor...” în luarea deciziilor de contractare în timp (Akkermans, 2001, p. 4). Geerlings, Verbraeck, de Groot și Damen (2001)

au modelat procesul de planificare a forței de muncă în Marina Regală a Țărilor de Jos. Scopurile lor erau și ele oarecum limitate. Pur și simplu, modelul lor s-a concentrat pe realizarea unei potriviri în timp util a ofertei (competențe disponibile ale marinarilor) și a cererii (competențe agregate necesare pentru echipajul unei nave). Nu a fost relevant pentru scopul modelatorilor ca indivizii să aibă orice altă caracteristică distinctivă (de exemplu, gen) sau atribut (de exemplu, motivație) și niciunul nu a fost urmărit. Așteptarea limitată pentru acest model a fost bine deservită printr-un mecanism de flux: doar fluxul și refluxul marinarilor omogene au fost de interes pentru client.

După cum notează Rahmandad și Sterman (2004) și Sterman (2000), adecvarea oricărui model de sistem (ABM sau SD singur, sau o abordare combinată) depinde de scopul modelului, de variabilele de interes și de nivelurile de precizie necesare. Pentru cercetarea actuală, o metodologie hibridă de dinamică a sistemului / modelare a agenților (HSDAM) va servi mai bine decât una „pură” SD sau ABM. În plus, această cercetare a observat în mod continuu multe caracteristici eterogene ale angajaților și a necesitat extinderea atât a sferei de aplicare a modelelor de sisteme de resurse umane, cât și a descrierilor agenților dincolo de cele raportate până în prezent. Complexitatea dinamică a problemelor cu care se confruntă firma subiect în cauză justifică o astfel de abordare. Este tipic pentru provocările SHRM cu mai multe fațete și mai multe niveluri cu care se confruntă liderii de HR. Urmează metodele specifice utilizate pentru proiectarea unui astfel de model SHRM pe mai multe niveluri.

METODE

Sterman (2000, pp. 85-105) identifică cinci pași majori în procesul de modelare SD: 1. articularea problemei și selecția limitelor, 2. formularea - ipotezelor dinamice, 3. formularea unui model de simulare, 4. testarea și 5. proiectarea și evaluarea politicilor. El sfătuiește că modelarea este un proces iterativ, care duce la reîncadrarea succesiunii de pași ca un set de faze. Metodologia utilizată în această cercetare urmează acești pași recomandați, dar cu mai multe divergențe.

Articularea problemei și moduri de referință

Acest pas întreabă: „Care este problema cea mai mare preocupare pentru client? Ea definește clienții ca „oamenii pe care trebuie să-i influențezi pentru ca munca ta să aibă impact” (Sterman, 2000, p. 84, p. 87). Această cercetare a început în discuțiile dintre cercetătorul principal și vicepreședintele resurselor umane („executivul clientului”) al unei companii industriale de dimensiuni medii din America de Nord, o subsidiară a unei firme globale cu sediul european. Acest director a identificat îngrijorări cu privire la o schimbare potențială a beneficiilor de pensie pe care firma le oferă angajaților săi nonsindicali, din SUA. Filiala a luat în considerare aceste schimbări de politică pentru a face față costurilor anuale excesive și imprevizibile ale beneficiilor angajaților. El a fost îngrijorat de faptul că ar putea apărea consecințe neintenționate în timp în alte domenii de resurse umane, dacă firma face modificări la planul de pensionare. Datorită naturii cererii din partea acestui director executiv, procesul de modelare a luat o orientare strategică axată pe viitor, menită să anticipeze o serie de probleme potențiale care ar putea apărea ca urmare a revizuirilor politicilor.

În această cercetare, procesul de formulare a problemei este prospectiv, întrucât comportamentele problematice nu se întâmplaseră încă. Domeniul HR este suficient de complex încât problemele pot apărea indirect, departe de aria de responsabilitate a beneficiilor de pensionare, sau prosper în viitor. Directorul clientului a căutat să exploreze o problemă potențială care, dacă este abordată eficient prin

schimbări de politică, poate fi prevenită. Modelerii SD caută în general să dezvolte un mod de referință, care este un set de date care descriu comportamentul variabilelor cheie pe măsură ce a apărut problema și cum s-ar putea dezvolta și mai mult în viitor. Modurile de referință trebuie să se extindă suficient de mult înapoi pentru a urmări apariția problemei și „suficient de departe în viitor pentru a surprinde efectele întârziate și indirecte ale politicilor potențiale” (Sterman, 2000, p. 90). Ei trebuiau aici să urmărească variabilele din domeniile resurselor umane și ale managementului general, considerate în mod obișnuit ca fiind „la distanță” de domeniul arcanic și specializat al prestațiilor de pensie.

Două surse au servit la dezvoltarea modurilor de referință retrospective. În primul rând, clientul a furnizat informații despre planul strategic corporativ, date din sistemele sale de informații generale și financiare de management și mai multe baze de date longitudinale de resurse umane care acoperă toate persoanele care au lucrat pentru acesta în orice moment pe o perioadă de patru ani. Baza de date a inclus atât forța de muncă în curs de desfășurare, cât și pe cei care au părăsit-o din orice motiv în acest interval de timp. Când sunt agregate pe segmente ale forței de muncă, datele la nivel individual oferă parametri la nivel de firmă precum: 1. ratele de angajare (lunare și anuale), 2. modificări ale - cheltuielilor de compensare și 3. rate de pensionare. Forța de muncă actuală a companiei a totalizat 5.500 de angajați, dintre care aproximativ 30% sunt angajați salariați nonsindicali. Din cauza problemelor de calitate a datelor, numărul de subiecți individuali este de aproximativ 3.100, urmăriți pe o perioadă de patru ani. Luate împreună cu datele industriale și regionale mai ample obținute din surse publice secundare, acestea oferă multe dintre valorile parametrilor necesare pentru a modela dinamica istorică și prospectivă a resurselor umane a firmei.

Selectarea limitelor și panelul expert Delphi

Practica comună de modelare SD urmărește să dezvolte modele de simulare de lucru printr-un proces iterativ. Sterman (2000, pp. 79-105) detaliază și rezumă practicile de modelare „bune” acceptate. Articularea limitei problemei a început prin discuții cu clientul. Acestea au ajutat la identificarea variabilelor cheie la mai multe niveluri de analiză. Acest lucru a ajutat la formularea unei teorii a posibilului comportament problematic care le-a cuprins. Ipoteza dinamică sa concentrat inițial la nivel macro-organizațional, unde preocupările privind accesibilitatea continuă a costurilor agregate ale beneficiilor angajaților au atras atenția conducerii superioare a firmei. Preocuparea lor a fost tradusă în reduceri propuse la nivelul programului (adică mezo) de analiză în angajările viitoare de beneficii. Cu toate acestea, reducerile ar afecta diferit angajații cu situații diferite și potențialii angajați. Unele efecte ar putea *părea* direct legate de reduceri, dar altele doar au o legătură indirectă și întârziată cu acestea.

După cum notează Sterman (2000, p. 57), este obișnuit ca eforturile de modelare SD să includă interviuri ale multor indivizi din cadrul unei organizații, pentru a obține observațiile lor calitative și cantitative despre problema de modelare și sistemul în care se află. Deoarece în acest caz comportamentele problematice nu au apărut încă și, dacă apar, pot apărea în zone „la distanță” ale domeniului SHRM, am ajuns la concluzia că trebuie să folosim o expertiză suplimentară dincolo de cea deținută de personalul HR al firmei. Pe lângă directorul client al acelei filiale, am căutat informații de la experți în resurse umane și directori generali din afara companiei cu privire la comportamentul viitor așteptat. Ei au identificat ce probleme ar putea apărea și ce potențiale modele de apariție am putea observa.

Această cercetare folosește pe scară largă metoda Delphi (Dalkey și Helmer, 1963; Adler și

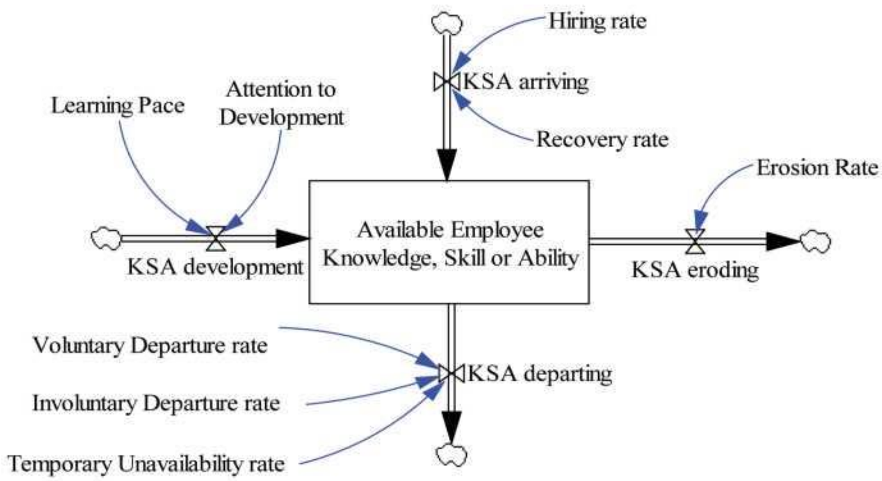
Ziglio, 1995). În absența datelor empirice referitoare la consecințele acțiunilor viitoare SHRM, au fost înființate patru „comitete Delphi" de astfel de experți. Sarcina lor a inclus: 1. sugerarea condițiilor limită, 2. furnizarea de moduri de referință prospective și 3. ajutarea la identificarea atât a funcționării dinamice, cât și a interconexiunii dintre domeniile „depărtate" ale managementului resurselor umane . În plus, au fost create trei panouri Delphi specializate pentru a analiza anumite aspecte ale problemelor anticipate.

Lucrarea celor trei paneluri de specialitate: formularea modelului de simulare

Optsprezece experți externi în resurse umane și directori generali s-au bazat pe experiențele lor ample, lungi și complementare pentru a ajuta la definirea structurii sistemelor modelului SD sau pentru a identifica sfera și modelul oricăror consecințe nedorite emergente.

Opt dintre acești experți au participat la cele trei grupuri de specialitate. Ei au dezvoltat desenele buclelor cauzale ale subsistemelor și modelele de stocuri și fluxuri , care au fost apoi revizuite cu executivul clientului pentru adecvare și perceput „potrivire". Într-un caz, grupul de specialiști *în managementul abilităților* a fost însărcinat să identifice și apoi să-și aranjeze înțelegerea proceselor prin care stocul de abilități, abilități sau cunoștințe al unei firme se schimbă în timp. Ei au produs mai multe desene de „flux de capacitate" care combinau influența cauzală, precum și stocurile și caracteristicile fluxului. Figura 1 conceptualizează stocul sau oferta curentă de cunoștințe, abilități sau abilități (KSA) ca suma a două fluxuri nete. Fluxul descris pe verticală inserează capacitățile individuale ale noilor angajați care sosesc la firmă și scad KSA care devin indisponibile prin plecarea unui angajat sau indisponibilitatea temporară. Fluxul orizontal descrie creșterea unui individ în KSA prin învățare, precum și scăderea adesea trecută cu vederea a acestui stoc prin eroziune, inclusiv prin aceasta atât uitând ceea ce știi, cât și având un anumit

Figure 1. Composite "net flows" model of KSAs



cunoștințele, aptitudinile sau abilitățile devin învechite pentru scopurile angajatorului.

Este important de observat că Figura 1 ilustrează stocul de KSA la nivel de observație individual sau de forță de muncă la fel de adecvat. În multe modele SD, stocurile de abilități ale angajaților sunt modelate la nivelul forței de muncă, ca atunci când un lanț de îmbătrânire este utilizat pentru a urmări longitudinal stocurile de niveluri KSA de ucenici, calificați și avansati la nivelul lucrătorilor altfel presupuși omogene. Metodologia de aici introduce capacitatea de a urmări un stoc KSA agregat ca sume și diferențe de sosiri, plecări, învățare și uitare, observate la nivelul angajaților individuali.

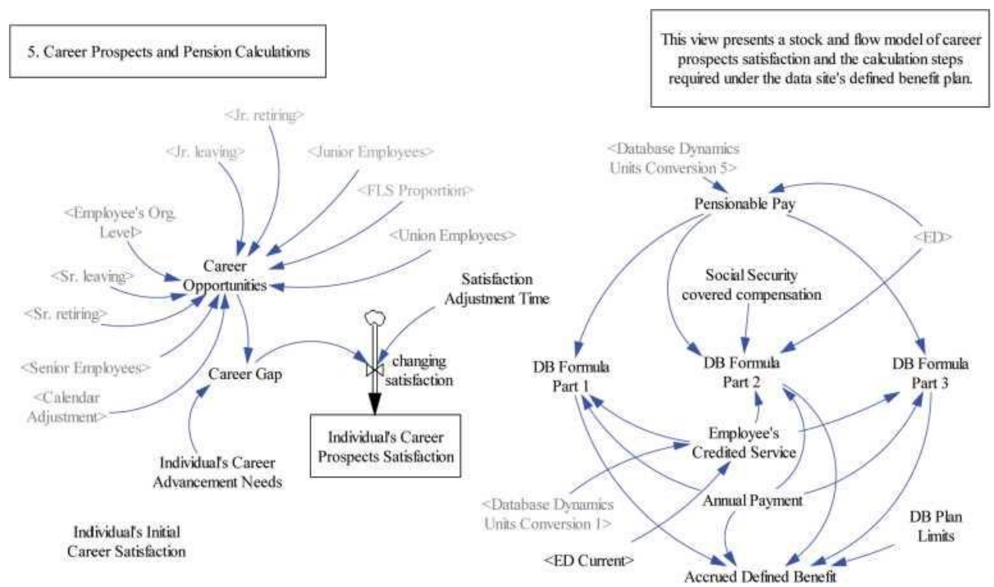
De ce ar trebui să fie important acest detaliu hibrid adăugat ? Cu distribuția forței de muncă și a perspectivelor de angajare și promovare de-a lungul multor și variate dimensiuni demografice și legate de muncă, o modificare propusă a ofertelor Total Rewards le poate afecta în mod diferit. Dacă da, efectele plecărilor, promoțiilor și sosirilor asupra KSA agregată pot fi destul de diferite de cele, de obicei modelate în inițiativele SD, ca valori medii distribuite între lucrătorii presupusi omogene. După cum este detaliat, Hafeez, Aburawi și Norcliffe (2004), Aburawi și Hafeez (2009) și Geerlings, Verbraeck, de Groot și Damen (2001) simulează medii de forță de muncă care implică grupuri omogene de talente.

Panoul Delphi de management al abilităților a dezvoltat, de asemenea, o redare tradițională a „lanțului de îmbătrânire" a aprovizionării KSA, dar ia adăugat un lanț de îmbătrânire sau „co-flow" care începe să încorporeze relația dinamică dintre oferta KSA și cerințele operaționale dinamice ale companiei. În timp ce experții în managementul abilităților s-au concentrat în principal pe detalierea dinamicii părții „ofertei" a problemei de potrivire KSA, în timp ce experții *în managementul oportunităților* au lucrat pentru a descrie partea „cererii". Aceștia au concluzionat că unitatea de analiză pentru subsistemul Managementul Oportunităților de practică a resurselor umane este cea a *funcției* din cadrul firmei. În schimb, unitatea de analiză pentru subsistemul Ability Management este *persoana* care ocupă sau poate ocupa poziția. Acest lucru a condus aceste panouri pe căi de modelare paralele. Relația dintre munca lor implică comparații pereche, în momente succesive în timp, ale atributelor preferate sau cerute de post și cele oferite de individ.

Figura 2 prezintă două submodele. În partea stângă, modelează stocul în schimbare al satisfacției unei persoane cu perspectivele de

carieră.

Figure 2. Career prospects and pension accruals



Rețineți că nivelul organizațional relevant este introdus persoană cu persoană printr-un flux de date dinamic de la „ED", baza de date a angajaților construită în sprijinul acestei simulări hibride . Oportunitățile de carieră sunt, de asemenea, afectate de numeroase intrări identificate de panoul de management al oportunităților. Partea dreaptă a acestei figuri prezintă mecanismul utilizat pentru a calcula acumularea pensiei cu beneficii determinate în trei părți pentru fiecare angajat -- în cadrul planului de nonsindicare al companiei -- în concordanță cu intrările și revizuirea de către panoul Delphi de management al recompenselor totale.

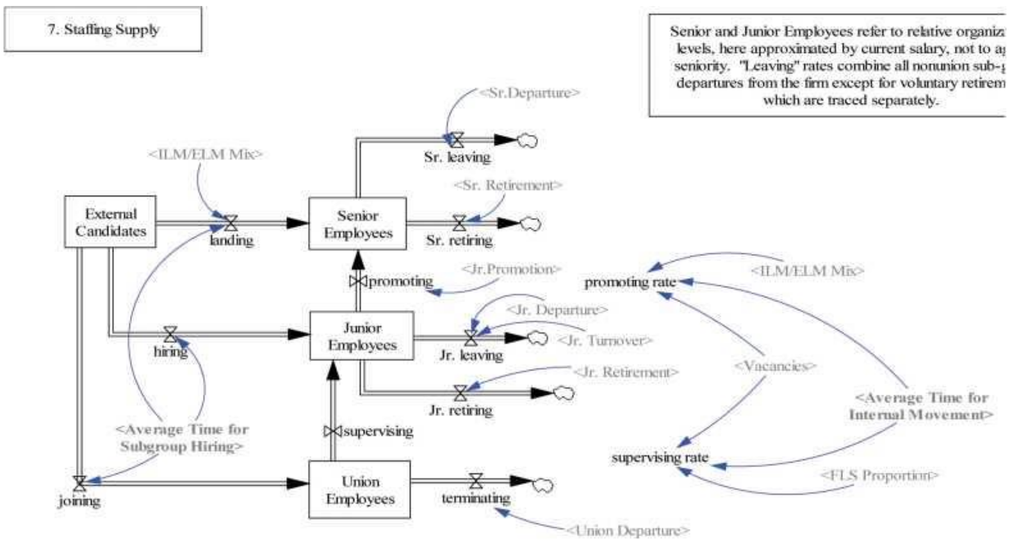
Figura 3 prezintă o formulare tradițională a lanțului de îmbătrânire a angajaților. Începe cu acel mic subgrup de angajați ai sindicatului care acceptă promovarea la statutul de supervizare de nivel junior și apoi de la angajații de nivel junior în poziții mai înalte. Peterson modelează promovările de facultăți juniori ca procese perfect mixte de ordinul întâi, dar descrie pensionările profesorilor completi prin întârzieri de ordin al treilea pentru a aproxima mandatele lor în general extinse înainte de pensionare (Sterman, 2000, p. 486). În cadrul fiecăruia dintre stocurile sale de profesori, membrii au caracteristici complet omogene, deoarece acest model nu impune altfel. Am adoptat această abordare cu modificări. În Figura 3, mai mulți factori de „timp mediu" folosesc rate medii dinamice, dar omogene, dar ratele de „pensiere" și „plecare" nu. Între oricare doi pași de timp (adică, luni) în timpul simulării, aceste elemente contorizează încetările efective de muncă, pe măsură ce apar, în baza de date a angajaților prin intrări la nivel individual ale -codurilor de terminare. În acest exemplu de exemplu și în altele, simularea prezentată aici înlocuiește datele la nivel de agent cu ratele medii ale grupului.

Modelarea angajaților individuali

O abordare limitată a modelării agenților a fost folosită prin adoptarea unui număr de simplificări ca ipoteze. Acest lucru se datorează lipsei de disponibilitate din partea firmei client a multor alte elemente de date la nivel de angajați și organizație, dincolo de datele substanțiale pe care

le-a furnizat. Fiecare angajat, fost angajat și posibil de angajare este modelat folosind proprietățile sale distincte, inclusiv: 1. vârsta, 2. sexul 3. statutul etnic, 4. salariul, 5. beneficii de pensie și 6. organizațional

Figure 3. Employee flow into, up, and out of a workforce



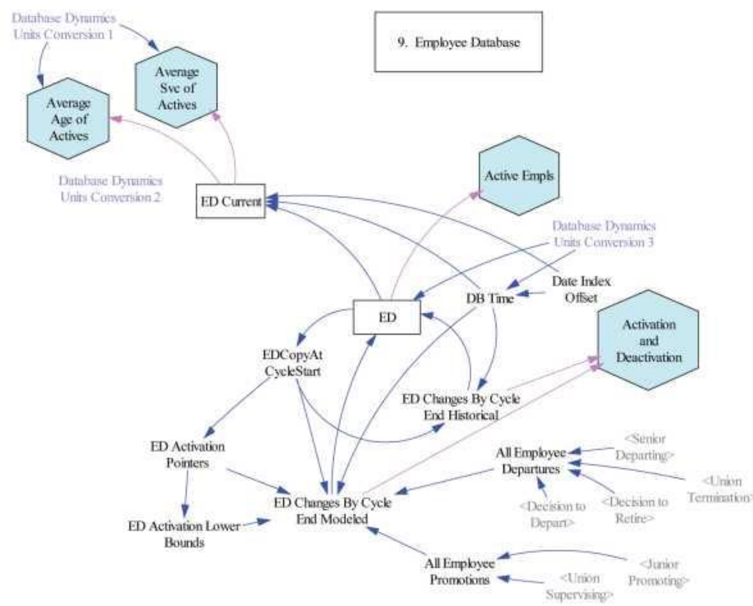
starea. În cazul angajaților activi și foștilor angajați, aceste date personale sunt introduse din bazele de date furnizate de companie. În cazul perspectivelor, acestea sunt furnizate printr-un algoritm care ia în considerare caracteristicile demografice ale resurselor locale de muncă disponibile firmei în cele două locații cele mai mari ale sale. Fiecare angajat este modelat ca luând o decizie (de a se pensiona, de a renunța sau de a rămâne) pe baza proprietăților individuale, inclusiv adecvarea fondurilor legate de angajare disponibile acelei persoane din când în când. La rândul lor, sunt modelate efecte secundare ale acestor decizii individuale asupra colegilor de muncă (oportunitate de promovare) și asupra fondului de muncă al firmei (oportunitate de angajare) și costurile agregate. S-au efectuat analize de regresie între vârstele angajaților, salariile și procentele veniturilor de înlocuire și eta [2] analize în care decizia de încetare a fost variabila dependentă. Inspecția modelului de valori pentru pensionari a indicat că deciziile de pensionare nu au fost puternic asociate cu procentele lor individuale ale veniturilor de înlocuire, în ciuda credinței vicepreședintelui.

Indivizii sunt organisme complexe. Bar-Yam (1997) estimează complexitatea descriptivă a comportamentului uman aproximând magnitudinea de 10^{10} biți de date sau mai multe. Angajații individuali au multe proprietăți independente cu mai multe valori, fie că sunt caracteristici personale sau atribute specifice firmei. Aceste caracteristici sunt relevante pentru managementul resurselor umane ale unei firme. Dincolo de caracteristicile numerotate mai sus, -atributele personale relevante pentru firmă ale unui individ includ grade de abilități și cunoștințe, fie ele tehnice sau interpersonale, și gradul de potrivire cu responsabilitățile actuale sau viitoare ale postului. Împreună, aceste atribute formează baza pentru definirea numeroaselor câmpuri de date pe care un sistem informatic cuprinzător de resurse umane le pune la dispoziția unei firme.

Figurile 1 până la 3 eșantionează în mod corespunzător rezultatele celor trei panouri Delphi specializate. O mare parte din structura modelului este probabil generică pentru companiile industriale americane. În total, mai mult de 300 de variabile specificate prin formule sau de testare și multe mai multe bucle cauzale cuprind modelul. Toate formulele model sunt prezentate în Anexa B, iar subtitrările care descriu

organizarea lor în 12 vederi model apar, de asemenea, ca Anexa B (discuție suplimentară despre mecanismul hibrid poate fi găsită în Labedz și Stalker (2005, 2008). La începutul fiecărei luni simulate, există o scriere completă a datelor la nivel micro din

Figure 4. The hybrid employee data exchange mechanism (simplified)



baza de date a angajaților (ED) în simularea din Vensim. Simularea continuă timp de o lună și apoi se întrerupe. La sfârșitul fiecărei luni simulate, are loc o rescrie inversă completă de la Vensim la ED. Figura 4 prezintă mecanismul lunar de schimb de date.

Lucrările Grupului Generalist Superior

Al patrulea panel Delphi format din zece generali și consultanți seniori în domeniul resurselor umane a servit într-o altă calitate decât ceilalți. Furnizate de cercetătorul principal cu date anonime extinse cu privire la contextul SHRM și forța de muncă a clientului, membrii celui de-al patrulea panel și-au împărtășit apoi punctele de vedere, în timpul unei discuții moderate asincrone Delphi, cu privire la posibilele consecințe nedorite ale revizuirilor politicilor luate în considerare. Ei nu au avut acces la buclele cauzale ale celor trei grupuri de experți și nici la desenele de stoc și de flux. Directorul clientului a identificat mai devreme mai mult de zece posibile consecințe neintenționate ale reducerilor semnificative ale beneficiilor de pensionare non-sindicate la compania sa. După compararea cu opiniile celui de-al patrulea panou, s-a determinat testarea celor cinci ipoteze prezentate în Figura 5.

Preocuparea principală a executivului a provenit dintr-o potențială încetinire a incidenței pensionării. El a motivat că angajații, conștienți de sumele reduse ale pensiilor și care funcționează ca actori economici raționali (Luce & Suppes, 1965), ar alege să lucreze ceva mai mult înainte de a se pensiona, pentru a „compensa” beneficiile lunare pierdute. Mandatul lor mai lung s-ar traduce prin „schimbarea la dreapta” prezisă în ipoteza 1. Mulți dintre membrii grupului senior au împărtășit acest punct de vedere. Fiecare dintre celelalte ipoteze depinde, la rândul său, pentru puterea sa explicativă de această ipoteză a pensionărilor amânate din cauza veniturilor de înlocuire reduse.

Validarea modelului și testarea ipotezelor

patru examinări preliminare de reproducere a comportamentului înainte de testarea ipotezelor .

După ce inițial a experimentat un „turning” excesiv în rândurile angajaților juniori, introducerea unui „Jr./Sr. raportul” constantă, es-

Figura 5. Ipoteze dinamice testate prin modelul hibrid

1. Incidența pensionărilor angajaților nesindicali după împlinirea vârstei de 55 de ani va fi amânată (adică, se va „schimba la dreapta”) la vârste ulterioare;
2. Pensările cumulate fără sindicat se vor acumula într-un ritm semnificativ mai lent decât experiența istorică a companiei;
3. Rezilierile voluntare ale angajaților juniori la vârste mai devreme de 55 de ani vor crește într-un ritm semnificativ mai mare decât experiența istorică a companiei;
4. Costurile brute pe cap de locuitor pentru salarii și beneficii medicale oferite de companie pentru angajații activi nonsindicali vor crește la niveluri mai mari decât cele proiectate pe baza experienței istorice a firmei; și
5. Procentele populațiilor „diverse” angajaților nonsindicali nu vor crește semnificativ față de reprezentarea lor actuală pe site-ul de date.

în mod semnificativ o corecție care reflectă intervalul de management al controlului (Urwick, 1956), a stabilit în cele din urmă condițiile inițiale de echilibru a modelului. Numărul de angajați juniori activi a produs un coeficient de variație de 0,48% în urma acestui test de evaluare a structurii. Următorul test în condiții extreme a folosit metodele sugerate de Sterman (2000, pp. 869 870). De exemplu, setarea unui „comutator” de model care să stipuleze că niciun angajat nu ar putea fi mult timp mulțumit de locul său de muncă ar trebui să determine firma modelată să-și epuizeze numărul de 10.000 de candidați inițiali externi la posturi și a făcut acest lucru la doar 30 de luni de la simulare. În testarea replicării bazei de date, diferitele valori istorice recreate prin simulare au fost apoi colectate și comparate cu datele furnizate de firmă. R^2 valorile referitoare la valorile cheie ale personalului au variat între 0,84 și 0,96. Datele au fost descompuse în care s-au calculat erorile pătratice medii ale seriei de date. S-a determinat că aproape toate erorile au reprezentat UM sau o ușoară părtinire a modelului. În cele din urmă, s-au efectuat perfecționări suplimentare ale modelului după reconcilierea cu datele istorice. Raporturile dintre datele istorice medii și rezultatele lunare rafinate ale modelului pentru variabilele cheie ale numărului de personal au variat între 0,98 și 1,05. Modelul de echilibru a fost testat pentru comportamentul adecvat în condiții extreme, prin modificarea variabilelor cheie care se ocupă de deciziile individuale de carieră și fluxurile angajaților.

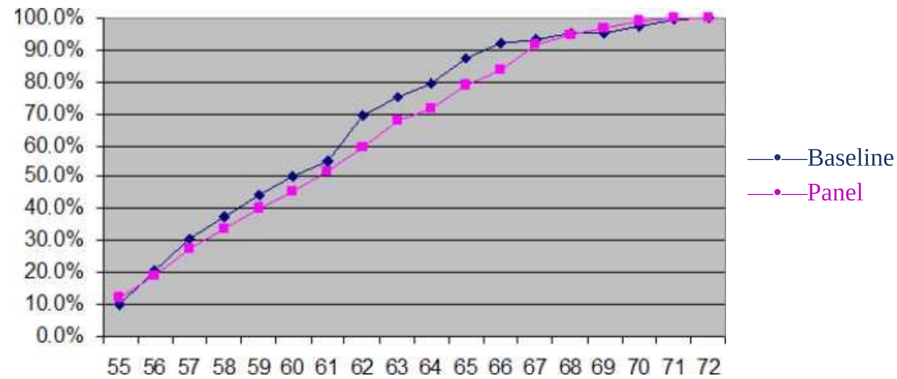
Pentru testarea ipotezelor, am rulat o simulare de 16 ani (4 ani istoric și 12 proiectați) folosind Vensim într-un mod de procesare așa cum este descris. Abordarea hibridă a permis calcularea și partajarea valorilor fiecărei variabile (de exemplu, vârsta curentă a fiecărui individ) în toate etapele lunare de timp. Permite elaborarea și evaluarea politicilor prin compararea comportamentelor proiectate ale unei firme și forța de muncă eterogenă a acesteia de-a lungul timpului. Investigațiile pe care le face posibile prezintă atribute atât ale grupului de control „adevărat” pretest-posttest, cât și ale metodelor experimentale „cvasi-experimentale” înainte-după. În cazul de bază, comportamentele sunt extrapolări simulate din datele istorice furnizate de client cu ajustări. (Ajustările datelor sunt stipulate explicit în documentația de simulare .) Prezentăm și discutăm rezultatele testării ipotezelor în secțiunile următoare.

REZULTATE

Date istorice și panou-Date estimate

Figurile 6 până la 10 prezintă date din seria temporală a rezultatelor reale (sau tendințe după cum este indicat) și predicții rezumate ale celui de-al patrulea panou Delphi. Experților li s-a cerut să presupună că politica de pensii a companiei a fost revizuită pentru a reduce suma de pensii pentru toți angajații după 2005. Ei au presupus că alte condiții de afaceri au rămas constante. The

Figure 6. Reference mode: Panel predictions of retirement dates



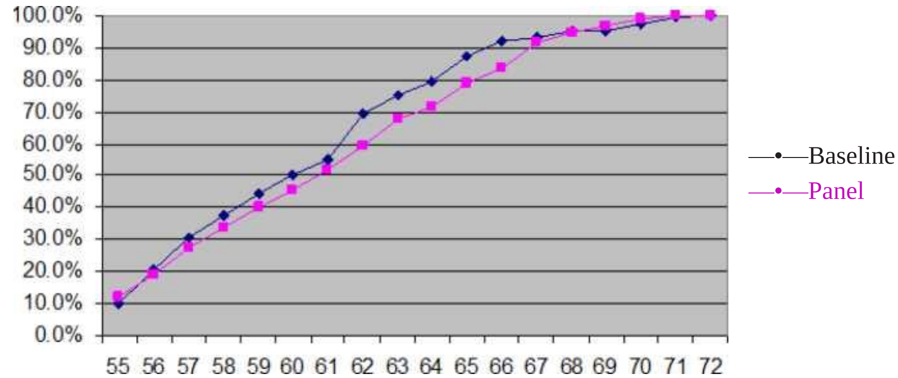
predicțiile oferă moduri de referință cu care proiecțiile de simulare sunt comparabile. Figura 6 prezintă datele de bază ale incidenței efective a pensionărilor în perioada 2000 - 2003.

Această valoare de referință prezintă angajații care se pensionează ca procente din toți angajații eligibili de acea vârstă, indiferent dacă s-au pensionat sau nu. Aceste măsuri au fost furnizate în cea de-a patra discuție a panelului Delphi , calculate anual și însumate. Figura 6 prezintă, de asemenea, comportamentul acestei măsuri în 2006-2010, așa cum a fost prezis atunci de membrii panelului. Panelul a prezis o „schimbare la dreapta" a comportamentului în timp. Panelul se aștepta ca șansele de pensionare ale angajaților să scadă la vârstele importante din punct de vedere istoric de:

- 62 (disponibilitatea pensiei de pensionare anticipată neredusă),
- 65 și 66 (interval de vârste de pensionare completă în conformitate cu Securitatea Socială),
- și să crească la fiecare dintre vârstele de la 67 la 70 de ani.

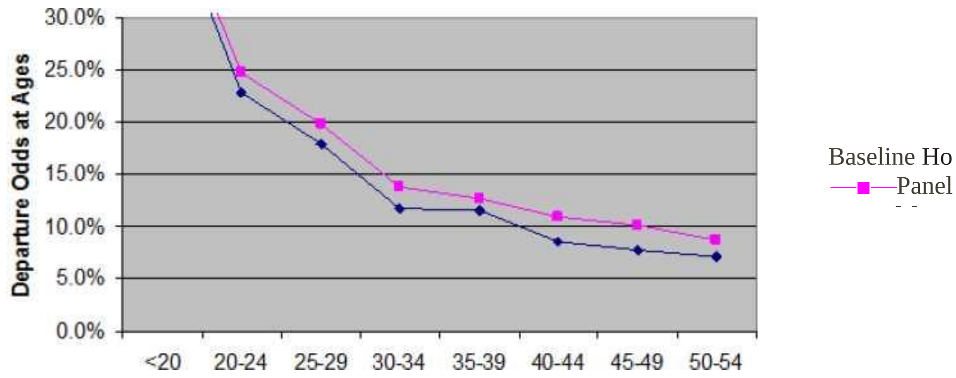
Ipoteza 2 prezice că pensionările cumulate se vor agrega semnificativ mai puțin rapid decât experiența istorică a companiei. Figura 7 prezintă incidența cumulativă a pensionărilor firmei în - perioada 2000 - 2003. De asemenea, prezintă predicția panoului Delphi privind comportamentul din 2006-2010. Panelul a estimat că pensionările vor scădea cu 3,9% anual

Figure 7. Reference mode: Panel predictions of cumulative departures



între 57 și 61 de ani, iar apoi cu 8,7% în medie în următoarele cinci vârste.

Figure 8. Reference mode: Panel predictions of early departures

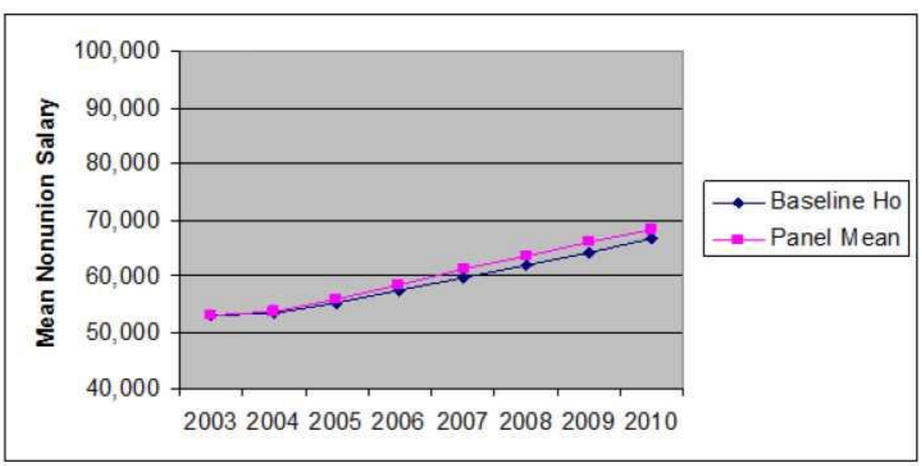


Ipoteza 3 prezice că rezilierile voluntare ale angajaților juniori la vârste mai devreme de 55 de ani vor crește la niveluri semnificativ mai mari decât experiența istorică a companiei. Figura 8 prezintă terminațiile cumulate din 2000 - 2003. De asemenea, arată comportamentul acelei variabile în perioada 2006-2010, așa cum a fost prezis de cel de-al patrulea panou Del phi. Ei au prezis că plecările voluntare în grupa de vârstă de 20 până la 55 de ani vor depăși nivelurile istorice cu aproape 2% (0,0187) în fiecare an.

Ipoteza 4 prezice niveluri mai mari decât cele anticipate de îngrijire a sănătății și costuri salariale pentru angajații activi din cauza întârzierilor la pensionare. Costurile de îngrijire a sănătății estimate de paneliști au diferit cu mai puțin de 1% față de tendința anuală de 12%. Figura 9 afișează salariile medii în perioada 2000-2003 și cele proiectate de paneliști în perioada 2006-2010. Panelul a prezis creșteri anuale cu o medie de 4,1% din salariu, cu 30 de puncte de bază mai mari decât tendința presupusă.

Ipoteza 5 prezice că procentele de diversitate a forței de muncă (adică a tuturor angajaților, alții decât bărbații albi) din cadrul forței de muncă nu vor crește semnificativ, deoarece forța de muncă actuală (din care mai mult de jumătate este de sex

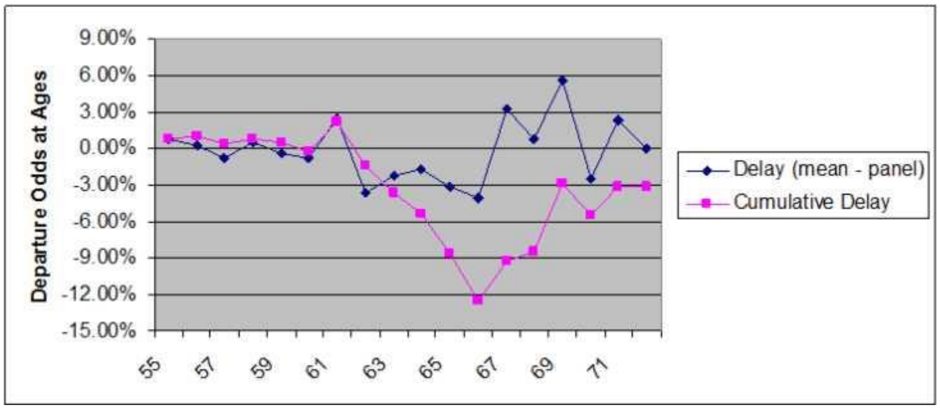
Figure 9. Reference mode: Panel predictions of average salaries



masculin alb) va experimenta o scădere a cifrei de afaceri. Dimpotrivă, în medie, paneliştii au prevăzut creşteri cu 200 de puncte de bază sau mai mult în procentele afro-americane.

Figure 10. Retirement delays proposed by the fourth delphi panel

ValidN-(list-wise)-=-l 77 ofl 92 months.



Femeile și bărbații hispanici, în „cheltuiala" proporției bărbaților albi (scădere cu 5,6%). Tabelul 1 prezintă distribuția de bază a forței de muncă în 2003, previziunile pentru 2010 ale celor nouă membri ai grupului care au răspuns și previziunile medii.

Comportamentul istoric al angajaților ca actori economici raționali

Cum s-au comportat efectiv angajații? Luarea lor de decizie cu privire la pensionare a fost rațională din punct de vedere economic în ultimii ani? Până la urmă, datele prezentate în Figura 6 se bazează pe vârsta împlinită, nu pe adecvarea percepută a resurselor economice la pensionare. Datele pentru anii 2000 - 2003 sugerează că această decizie este determinată de procentul venitului de înlocuire. Dacă venitul de înlocuire crescut, ca procent din salariul cuiva, ar trebui să prezică o disponibilitate crescută de pensionare, ipoteza nulă este că nu există nicio relație între aceste variabile.

Decizia cuiva de a se pensiona este o măsură nominală, binară (adică, plecarea sau rămânerea). Când o variabilă de interes este interval sau raport în nivel, iar cealaltă este categorială, inclusiv

Table 1. Reference mode: Panel predictions of workforce

		WM	WF	AAM	AAF	HM	HF
Baseline	**Ho**	**56.0**	**12.0**	**19.0**	**0.7**	**10.0**	**0.**
	13	48.0	15.0	17.0	3.0	15.0	2.0
	14	39.0	14.0	20.0	10.0	13.0	4.0
	15	45.0	14.0	20.0	3.0	15.0	3.0
	16	50.0	11.0	23.0	2.0	12.0	2.0
	17	52.0	11.0	22.0	2.0	11.0	2.0
	18	62.0	12.0	16.0	0.7	9.0	1.5
	19	50.0	12.0	17.0	2.0	16.0	2.0
	20	54.0	12.0	20.0	0.9	12.0	1.1
	22	54.0	10.0	20.0	1.0	11.0	1.5
Panel Means		**50.4**	**12.3**	**19.4**	**2.7**	**12.7**	**2.**
Difference		-5.6	0.3	0.4	2.0	2.7	1.2

nominală, eta ^{2} este un test statistic adecvat pentru asociere, oricare dintre variabile este considerată ca fiind dependentă. Eta

definește o relație „perfectă” ca curbilinie și definește relația nulă ca independență statistică . Eta [2] furnizează procentul de varianță în variabila dependentă explicat liniar - sau neliniar - de variabila independentă - în ambele cazuri eta se va apropia de 1,0 (Siegel, 1956). Pe baza inspectării datelor (Tabelul 2), nu s-a făcut o ipoteză a distribuției normale a valorilor și, prin urmare, statistica F nu a fost examinată în continuare.

Acest lucru nu înseamnă că angajații mai în vârstă care se pensionează nu părăsesc firma cu procente în general mai mari ale veniturilor de înlocuire decât pensionarii mai tineri. Datele sugerează că o fac. Cu toate acestea, creșterile procentuale sunt adesea graduale de la lună la lună, astfel încât aproape fiecare pensionar care părăsește firma cu un anumit nivel de venit a scăzut anterior cu o serie de niveluri ușor mai scăzute înainte de a pleca. Executivul client a speculat că procentele reduse ale venitului de înlocuire a angajaților ar duce la pensionări întârziate. Acest punct de vedere presupune o relație liniară care nu a fost susținută de constatările acestui studiu. Dacă această ipoteză este nefondată, relevanța unei analize ulterioare ar putea fi, de obicei, discutabilă. Cea mai mare credibilitate este acordată acelor cazuri în care rezultatele simulării cor roborează datele simulării.

Predicții de pensionare bazate pe nivelurile veniturilor de înlocuire

Folosirea simulării permite, totuși, examinarea - unui scenariu în care sunt creditate ipotezele executivului și ale celui de-al patrulea panel Delphi . Simularea a contrastat trei scenarii alternative bazate pe probabilitatea de pensionare în rândul angajaților companiei. Scenariul Unu („Istorie”) proiectează valori pe baza datelor firmei din 2000-2003. Scenariul doi („Panoul”) se bazează pe datele furnizate de panelist, așa cum se arată în figurile 6 și 7. Figura 10 prezintă diferențele anuale și cumulate dintre aceste două matrice. Tratăm diferențele prezise de panel ca fiind rezultate din scăderea acumulărilor de pensii cu beneficii determinate ale participanților și din dorința lucrătorilor de a-și restabili nivelul de securitate la pensie înainte de a părăsi locul de muncă.

Ipotezele au fost de asemenea testate pe baza unui al treilea model (Scenariul Trei). Aici, a fost concepută o matrice de pensionare care (a) se bazează în mod explicit pe nivelurile procentelor veniturilor de înlocuire și (b) produce rezultate comparabile cu modelele efective de personal ale site-ului de date din 2000 până în 2003. Venitul de înlocuire s-a bazat pe cohorte în incremente de 5% și alocate probabilităților anuale ale membrilor, care au început să fie de 4%, de la 5%. cohortă și care a crescut cu patru procente cu fiecare cohortă succesivă de 5%. Rețineți că estimările cotelor de plecare realizate manual de membrii panelului nu au fost obligate să fie egale la zero și, în această perioadă de optsprezece ani, nu o fac. Tabelul 3 prezintă valorile selectate ale acestui al treilea model de plecări.

Când au fost introduse în simulare, șansele de

Table 2. Measures of association, 2000-3

Independent	Dependent	Eta	Eta2	r	r2
Age	Current Salary			0.074	0.005***
Age	Replacement Income percentage			0.422	0.178***
Current Salary	Replacement Income percentage			0.112	0.013***
Age	Decision to Terminate	0.227	0.051	0.064	
Replacement Income percentage	Decision to Terminate	0.065	0.004	0.048	

procente ale venitului de înlocuire au funcționat pentru a reproduce în mod substanțial comportamentul variabilelor cheie ale modelului la nivel macro derivate pe baza vârstelor la pensionare. Tabelul 4 compară media

Table 3. Retirement patterns based on replacement income levels

Replacement Income cohort (max. Pct.)	5%	10%	25%	50%	75%	95%	100%	200%	300%	1000%
Annual Likelihood to Retire	0.04	0.08	0.20	0.40	0.60	0.76	1.00			
Odds at Repl. Inc. Percentages	0.003	0.007	0.018	0.042	0.074	0.112	0.250	0.375	0.500	0.750

Tabelul 4. Comparația rezultatelor bazate pe venitul de înlocuire și pe vârstă

	Pe baza venitului de înlocuire		Pe baza vârstei la pensionare	
	Medie	sd	medie	sd
Angajații activi	3149	7.2	3147	8.1
Juniori activi	1439	5.7	1436	6.5
Mediu Vârsta la termen NU sub 55 de ani	38.3	3.2	39,0	2.5
Mediu Vârsta la termen NU 55 și peste	56,5	4.9	60.4	8.4
Mediu Varsta: Activi	42.9	0,2	43.4	0,1
Mediu Serviciu: - Active	9.5	0,4	9.9	0,2
Mediu Serviciu: Pentru angajați	10.5	2.3	9.8	2.0
Diversitate Pct.	0,516	0,1	0,514	0,1
Noi angajați cumulativ	2558		2693	
Cumulativ pentru - angajați (junior)	914		1049	
Candidații externi rămași	7469		7336	
Salariu mediu non-sindicat	59.453 USD		59.967 USD	
Costul pe cap de locuitor al asistenței medicale: Firmă	33.127 USD		32.845 USD	

valorile acelor variabile cheie folosind cele două seturi de cote pentru a determina pensionări, iar tabelul include valorile abaterii standard acolo unde acea statistică este adecvată.

Tabelul 5 alcătuiește cele trei reguli de plecare, tocmai descrise, pe care le vom folosi în testarea celor cinci ipoteze (vezi Nota de cercetare din Anexa A).

Rezultatele testării ipotezelor

Ipotezele din Tabelul 5 au fost testate pentru a evalua măsura în care deciziile de pensionare a angajaților ar corespunde previziunilor simulate și scenariilor formate de grupurile de experți.

Ipoteza 1

Ipoteza 1 a prezis o „schimbare la dreapta" a pensionărilor . Tabelul 6 prezintă rezultatele în formă tabelară de-a lungul celor șaisprezece ani de simulare. Doar pe parcursul celor cinci ani de intrări solicitate de la membrii panelului (adică, lunile 73 până la 132 din simulare), vârstele medii de pensionare au evidențiat aceeași tendință: 61,6, 61,5 și 60,1. Așadar, deși membrii celui de-al patrulea panel Delphi au prezis în medie o întârziere a vârstelor de pensionare (în general și la fiecare cuartilă) în comparație cu modelul istoric al firmei, simularea „actorului economic rațional", bazată pe procentele veniturilor de înlocuire, a condus la concluzia opusă.

Rezultat

Ipoteza 1 a fost respinsă.

Ipoteza 2

Ipoteza 2 prezice că pensionările cumulate pentru persoane fără sindicat se vor acumula într-un ritm semnificativ mai lent decât sugerează experiența istorică a companiei . În esență, descrie integrala modelelor de pensionare luate în considerare în Ipoteza 1 și propune o „deplasare la dreapta" în

graficul cumulativ.

Tabelul 5. „Reguli" alternative de pensionare a angajaților utilizate în teste

Regu lă	„Regula" de pensionare
Istorie	Model în funcție de vârstele pensionărilor angajaților nonsindicali de pe site-ul de date în perioada 2000-2003, reportat la toți anii simulați.
Panou	Model, în funcție de vârstele pensionării angajaților nonsindicali de pe site-ul de date în perioada 2006-2010, așa cum a fost prezis de cel de-al patrulea panel Delphi.
RI Pct	Model, în funcție de ratele de cohortă Procentul venitului de înlocuire, care produce modele de plecare înainte de testare comparabile cu Istoricul, pe baza criteriului Cote cu valoarea medie de 2,50 în intervalul [0,5].

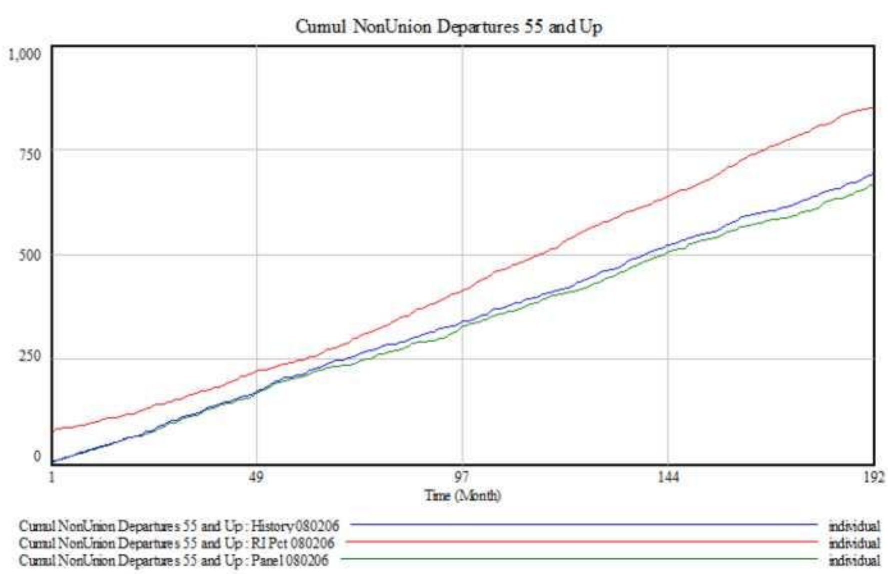
Tabelul 6. Rezultatele ipotezei 1: întârzierea pensionărilor

	Medie în cadrul celui de-al patrulea panou	**istorică , proiectată**	**RI Pct Simu - lated**
Medie	61,8	61.4	60.1
sd	3.3	3.5	2.9
25 -lea țiglă - procent	59,7	59,0	58.1
al 50 -lea țiglă - procent	61.4	61.2	59,8
75 -lea țiglă - procent	63,9	63.4	61,5

pensionari tive. Am prezis că Ipoteza 2 datele ferme nu ar susține ipoteza. Figura 11 prezintă date de incidență cumulativă care confirmă acest rezultat. Retragerile cumulate bazate pe considerații privind venitul de înlocuire depășesc ("schimbarea la stânga") proiecția care se bazează pe modelul istoric al firmei, în pofida reducerii procentelor venitului de înlocuire cauzată de reducerea propusă a angajării pensiei.

Consecințele prevăzute în celelalte ipoteze depind de pensionările întârziate. Deși executivul, o „schimbare corectă" a numărului de pensionări ar duce la creșterea

Figure 11. Hypothesis 2 results: Cumulative delay



nivelului mediu al salariului și al costurilor beneficiilor, la scăderea gradului de satisfacție a perspectivelor de carieră în rândul angajaților mai tineri cu privire la perspectivele lor de avansare organizațională și așa mai departe.

Rezultat

Ipoteza 2 a fost respinsă.

Ipoteza 3

Ipoteza 3 a prezis că rezilierile voluntare ale angajaților juniori la vârste mai devreme de cincizeci și cinci de ani ar crește la niveluri semnificativ mai mari decât experiența istorică a companiei, ca rezultat. Figura 12 prezintă incidența cumulată a unor astfel de plecări simulate.

Figura 12 arată că membrii grupului au prezis o ușoară creștere a experienței de afaceri cumulate a companiei, dar că stabilirea veniturilor de înlocuire a produs o reducere a cifrei de afaceri cumulate de-a lungul anilor sub nivelurile proiectate din datele companiei din 2000-2003. Plecările angajaților *juniori* sub 55 de ani (adică cei care câștigă mai puțin de 90.000 USD anual), totuși, au crescut conform previziunilor .

Rezultat

Ipoteza 3 a fost susținută.

Ipoteza 4

Ipoteza 4 a prezis niveluri mai mari decât cele anticipate de îngrijire a sănătății (Ipoteza 4A) și costuri salariale (Ipoteza 4B) pentru angajații activi care nu sunt sindicalizați ca urmare a declanșării pensionărilor întârziate. Figura 13 prezintă costurile medicale pe cap de locuitor, iar Figura 14 prezintă salariile medii ale angajaților activi fără sindicat, așa cum s-a prevăzut.

Rezultat

1. Ipoteza 4A a fost susținută marginal (în ceea ce privește costurile medicale).
2. Ipoteza 4B nu a fost acceptată (salariile medii ale angajaților activi nesindicali)

Figure 12. Hypothesis 3 results: Accelerated turnover

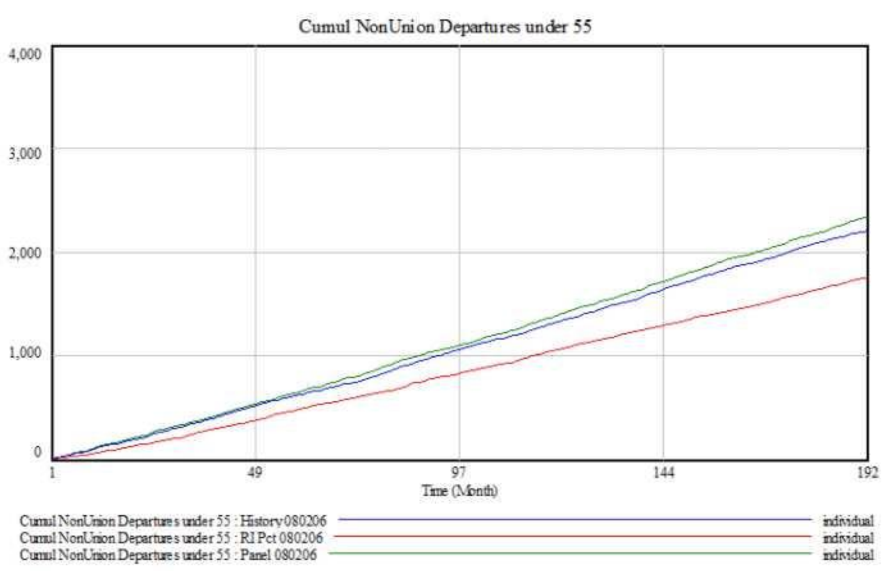


Figure 13. Hypothesis 4 results: Increased program costs

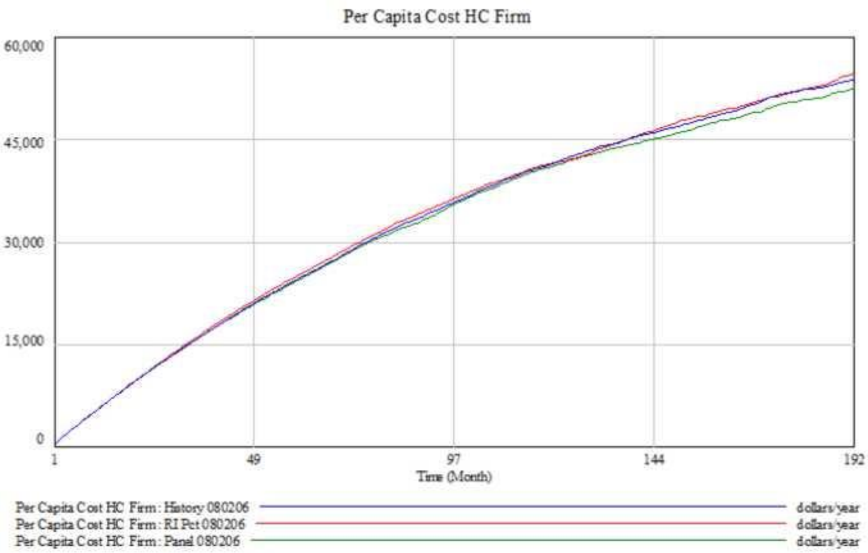
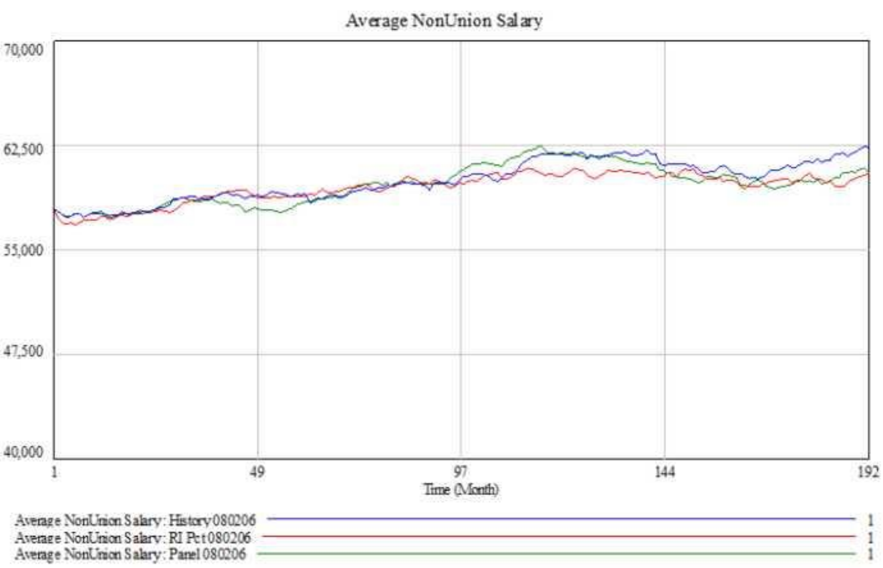


Figure 14. Hypothesis 4 results: Increased salary costs



Ipoteza 5

Ipoteza 5 a prezis că procentele de diversitate a forței de muncă (adică a tuturor angajaților, alții decât bărbații albi) în cadrul forței de muncă nu vor crește semnificativ, deoarece forța de muncă actuală va experimenta o cifră de afaceri scăzută. Schimbările în compoziția forței de muncă depind nu numai de „tipurile” de persoane care părăsesc o organizație, ci și de tipurile de angajați care se alătură acesteia. O organizație poate sau nu angaja aceleași tipuri de persoane ca și cei care s-au alăturat cândva și pe care acum încearcă să îi înlocuiască.

Rezultat

Ipoteza 5 a fost respinsă.

Rezumatul testării ipotezelor

Tabelul 7 compilează principalele rezultate din testarea celor cinci ipoteze (prezentând valori medii sau cumulate și abateri standard, acolo unde este cazul) din tabelul 6 și figurile 11 până la 13. Numai ipotezele 3 (parțial) și 4A au fost susținute . Deoarece ipoteza 2 cumulează toate pensionările numărate în testarea ipotezei 1, ne aşteptam ca aceste două rezultate să iasă în tandem și au făcut-o, deși nu în direcția prezisă. Secțiunea de analiză care urmează examinează măsura în care ipotezele au fost susținute și motivele potențiale care pot explica eventualele eșecuri de a le confirma.

ANALIZĂ

Această cercetare a investigat modul în care politicile de pensii pot fi aliniate cu obiectivele strategice ale unei firme. Studiile SHRM rareori iau în considerare mai multe niveluri de analiză organizațională, comportament longitudinal sau consecințe neintenționate care decurg din poli-

Tabelul 7. Tabel rezumativ: rezultatele testelor de ipoteză

Ipoteză	**Tendință istorică, proiectată**	**RI Pct Simu lated**
1. Vârsta medie de pensionare	61,4 (3,5)	60,1 (2,9)
2. Anvelope cumulate până în 2015	694	782
3. Plecări juniori ; Vârsta medie	630; 39,0 (2,5)	685; 39,6 (3,1)
4a. Sănătate Costuri	32.845 USD	33.127 USD
4b. Salariul mediu	59.967 USD	59.453 USD
5. Diversitate Procent	56%	55%

cies. O mare parte din literatura de specialitate critică metodele predominante de cercetare SHRM ca luând în considerare în mod inadecvat dinamica pe termen lung (Jackson & Schuler, 1999). Modelele actuale nu reușesc să ofere metode valide pentru testarea ipotezelor, lăsându-le neverificabile.

Strategia de proiectare a cercetării pentru acest studiu a creat trei paneluri *de specialitate* Delphi compuse din practicieni experți în resurse umane. Ei au furnizat intrările pentru proiectarea structurilor construite în modelul de simulare. Firma a oferit detalii despre contextul său strategic și patru ani de date la nivel de angajați pentru a completa modelul. Cei opt membri ai primelor trei paneluri au funcționat „orb" şi nu au fost la curent cu datele companiei. Contribuțiile lor au reflectat perspectivele cercetătorilor care nu erau legate contextual de firmă. Aceste contribuții au fost apoi traduse în intrări generice ale unui model de stoc/flux al dinamicii sistemului. Acest model a fost compus din sute de variabile legate de mai multe niveluri de analiză. Modelul de simulare a importat date din baza de date a angajaților companiei și a furnizat - printr-o matrice de indice bidimensională (angajați, proprietate) în cadrul acestuia - atât pentru valori la nivel individual, cât și pentru valori cumulate. Structurile generice și metodologia hibridă au fost adaptate în mod transparent pentru a testa ipoteze specifice referitoare la politicile de pensii ale firmei. Întrebarea de cercetare s-a concentrat pe determinarea dacă revizuirea propusă a planului de pensionare ar genera consecințe neintenționate SHRM care ar putea fi îndepărtate în timp sau „lo cus" de programul de HR modificat intenționat.

Parametrii modelului și sensibilitatea

Doar ultima dintre cele cinci ipoteze a părut - suportabilă atunci când rulările de simulare pre-test și post-test au fost comparate între ele și cu predicțiile panoului. Majoritatea rezultatelor post-test s-au mutat în direcția opusă a ceea ce aproape toată lumea a prezis. Această dezvoltare a

provocat o revizuire suplimentară a unor valori cheie utilizate în model pentru a defini deciziile angajaților de a rămâne

angajați sau de a se pensiona. Această revizuire a condus la descoperirea unui parametru variabil nejustificat în model. Sa presupus *a priori* că venitul de înlocuire al cuiva la pensionare și înclinația către pensionare erau corelate pozitiv. Toți participanții la cercetare au presupus că angajații *eligibili pentru pensionare* sunt *actori economici raționali.* Datele reale privind veniturile de înlocuire compilate de la firmă pentru anii 2000 - 2003, totuși, nu au arătat o relație atât de pozitivă. Plecările angajaților (Figura 6) păreau mai strâns legate, în schimb, de etapele de referință legate de vârstă, cum ar fi atingerea vârstei normale de pensionare. După reflecție, amploarea raționalității economice individuale în model a fost ajustată, iar simularea post-test a fost executată de încă două ori. Acest lucru a modificat probabilitatea corespunzătoare ca angajații să aleagă să se pensioneze în anumite luni. Simularea a fost reluată în ambele setări alternative, iar variabilele modelului au fost reexaminate. Această nouă simulare a produs rezultate credibile utilizând metodologia hibridă. Tabelul 8 reia Tabelul 7 pentru a include aceste rezultate noi.

O scădere a probabilității de a *dorința de a se pensiona* la un anumit nivel de venit de înlocuire al unui individ (adică, o sferturi din șansele față de care a fost comparată o valoare aleatorie pentru fiecare angajat) a condus la comportamentele la nivel macro prezise de panel. Odată cu această revizuire a modelului, a provocat o creștere a vârstei medii de pensionare a firmei (de la 60,1 la 61,3 ani) în simulare. Creșterea vârstei medii de pensionare a angajaților din firmă a rezultat din următorii factori:

1. O scădere a pensiilor cumulate,
2. O creștere a plecărilor de către angajații mai tineri care au fost blocați de la succesiune și promovare,
3. Creșteri ale cheltuielilor cu sănătatea și salariile care reflectă un mix cronologic de angajați „mai experimentați”.
4. În general, tranziția forței de muncă active non-sindicate pentru a deveni mai în vârstă, mai bine plătită și mai predispusă la cheltuieli mai mari pentru îngrijirea sănătății.

În schimb, după dublarea valorii „Cote la procentele de venit de înlocuire”, rezultatele testelor s-au mutat toate în direcția opusă către o forță de muncă mai tânără, care avea o vechime mai mare și au arătat o creștere mai lentă a cheltuielilor totale cu recompense . Rezultatele simulării continuă să arate o sensibilitate adecvată la modificările parametrilor cheie și să răspundă conform așteptărilor la schimbările direcționate ale unei ipoteze cheie.

Table 8. Sensitivity of the results of the hypothesis tests

Hypothesis	**Historical Trend, Projected**	**RI Pct Doubled**	**RI Pct Simulated**	**RI Pct Quartered**
1. Average Retirement Age	61.4 (3.5)	58.9 (2.2)	60.1 (2.9)	61.3 (3.2)
2. Cumulative Retirements through 2015	694	808	782	687
3. Junior Departures; Average Age	630; 39.0 (2.5)	575; 38.8 (2.7)	685; 39.6 (3.1)	703; 40.1 (4.5)
4a. Health Care Costs	$32,845	$30,742	$33,127	$35,829
4b. Average Salary	$59,967	$56,675	$59,453	$62,759
5. Diversity Percentage (all groups)	56%	49%	55%	54%

Note: standard deviation values, where appropriate, appear in parentheses.

DISCUŢIE

Disonanța observată între opinia experților și rezultatul simulării a ridicat îndoieli inițiale cu privire la validitatea modelului. Barlas (1996, p. 183) susține că structura modelului ar trebui să fie ținta eforturilor de realizare a validării în simulările dinamicii sistemului. Cu toate acestea, simulările ulterioare, efectuate cu setările revizuite ale modelului, au servit la revigorarea încrederii. Setările revizuite au definit alternativ persoanele ca fiind mai mult sau mai puțin raționale din punct de vedere economic în deciziile lor de pensionare decât indicaseră datele empirice. Inițial, prima ipoteză nulă a prezis nicio diferență între vârstele de pensionare odată cu introducerea formulei de reducere a pensiei. Prin urmare, prima rulare de simulare nu a reușit corect să respingă această ipoteză nulă. Alte ipoteze nule s-au descurcat similar în prima rundă. Aceste eșecuri de a respinge valoarea nulă au fost rezultate corecte bazate pe valorile istorice inițiale ale cotelor la procente de venit de înlocuire. Deciziile efective de pensionare ale angajaților în perioada 2000 - 2003 s-au dovedit a nu fi strâns asociate cu procentele veniturilor lor de înlocuire.

Acest model de simulare hibrid a permis - obținerea unor perspective suplimentare prin ajustarea valorilor parametrilor modelului pentru a crește sensibilitatea individuală la nivelurile de venituri de înlocuire. Următoarea rulare de simulare a confirmat diferențele prognozate în ceea ce privește modelele de pensie, cifra de afaceri și cheltuielile. Utilizarea valorilor parametrilor rescalate; majoritatea ipotezelor nule ar putea fi acum respinse „corect", în concordanță cu preocupările executivului client și cu predicțiile celui de-al patrulea panel Delphi.

Deși corelația pozitivă dintre comportamentul de simulare și predicțiile panoului a fost încurajatoare, nu este singura o dovadă suficientă a validității modelului. După cum subliniază Sterman (2000, pp. 846-850), validarea și verificarea oricărui model non-axiomatic, simulat sau nu, sunt imposibile. Acest model are valabilitate facială datorită introducerii panelului în proiectarea modelului și a metodei hibride și pe mai multe niveluri, utilizării variabilelor la fiecare nivel al companiei pe un orizont de timp de 192 de luni. În cele din urmă, totuși, există limite practice ale testării și analizelor conformaționale, fie în acest studiu, fie în altele. Cerințele de date și lacunele au pus, de asemenea, limitări pentru această simulare.

Întrebarea de cercetare pusă în acest studiu urmărește să determine dacă utilizarea unei metode de simulare hibridă poate oferi perspective productive asupra dinamicii induse structural comune problemelor SHRM și în special problemelor de politică de pensionare. Metodele utilizate aici au manifestat o sensibilitate dinamică la schimbarea nivelurilor veniturilor de înlocuire și a caracteristicilor angajaților pe o perioadă de 16 ani. Modelul a încorporat comportamente și politici care acoperă mai multe niveluri de analiză: macro, mezo și micro. Metodologia hibridă a folosit patru ani de date ale firmei, a permis testarea sistematică a ipotezelor dinamice și retestarea acestora după ajustarea modelului.

Eforturile de reducere a pensiilor angajaților s-au accelerat de la sfârșitul anilor 1980, inițial în sectorul privat și în prezent în public. Ipotezele acestui studiu abordează efectele eterogene, dinamice și neintenționate generate de politicile unei firme asupra forței de muncă de-a lungul timpului. Această cercetare a examinat, de asemenea, efectele agregării comportamentelor individuale asupra performanței firmei în timp. Metodologia hibridă propusă aici este un mijloc de a depăși barierele din calea studierii unor astfel de probleme. Abordarea hibridă folosită aici „demonstrează" empiric legăturile și mecanismele invizibile prin care răspunsurile la nivel micro se pot agrega și genera un comportament emergent. Un beneficiu general al utilizării metodei propuse aici este acela de a sensibiliza factorii de decizie pentru a vedea mai

clar modul în care diferitele roluri ale părților interesate pot provoca efecte de la distanță neprevăzute în numele luării unor acțiuni strategice îndrăznețe.

DIRECȚII VITORIALE

Propozițiile teoretice care „nu au fost intenționate să fie testabile" nu trebuie și nu ar trebui să rămână necontestate decât prin dispozitivul retoric. HSDAM ajută la dezvăluirea modelelor plauzibile de comportament longitudinal și sensibilitate dinamică care pot apărea atât din intrările la nivel operațional local, cât și din cele strategice. Ajută la umplerea unora dintre lacunele teoretice și practice articulate de oamenii de știință SHRM. Cu toate acestea, metodologia propusă nu este lipsită de limitări, iar procesul de modelare nu este lipsit de provocări. Orice proiectare de cercetare care utilizează grupuri de experți pentru a efectua analize cauzale a sistemelor dinamice complexe poate fi supusă zecilor de deficiențe în ceea ce privește identificarea și preferarea politicilor care realizează valoarea politicilor cu efect de levier scăzut. Încheiem citând câteva sfaturi de precauție cu privire la modele și modelare din figuri istorice austere.

- Un ofițer științific fictiv avertizează: „Nu ne putem aștepta să facem nimic mai bun decât propriile noastre abilități de programare *"* (Roddenberry și colab., 1967).
- Box și Draper (1987, p. 424) observă: „Toate modelele sunt greșite, dar unele modele sunt utile".
- Eco (1995, p. 95) ne avertizează cu privire la „imposibilitatea de a desena o hartă a imperiului pe o scară de la 1 la 1".
- Hawking (2001, p. 59) notează: „Tot ce se poate face este să găsească ce modele matematice descriu universul în care trăim. Se dovedește că un model matematic care implică timpul imaginar prezice nu numai efectele pe care le-am observat deja, ci și efectele pe care nu le-am putut măsura, dar totuși credem din alte motive."

Modelele sunt simplificări ale realității, iar validarea lor este imposibilă. Scopul primordial al modelatorilor nu ar trebui să fie doar acela de a-și ajuta clienții să ia decizii de calitate superioară, ci de a informa aceste decizii prin proiectarea modelelor optime. Făcând acest lucru, de-a lungul timpului, va ajuta clienții să înțeleagă că construcția teoriei și validarea teoriei sunt două fire ale unei țesături țesute împreună prin iterații ca parte a unui proces recursiv de învățare în curs.

REFERINȚE

Akkermans, HA (2001). Rețele de alimentare emergente: Simularea dinamicii sistemului a - agenților de aprovizionare adaptivi. În *Proceedings of the 34th Hawaiian International Conference on Systems Science,* Wailea, HI.

Bar-Yam, Y (1997). *Dinamica sistemelor complexe* . Reading, MA: Addison-Wesley.

Barlas, Y. (1996). Aspecte formale ale validității modelului și validării în dinamica sistemului. *System Dynamics Review, 12(3),* 183-210. doi:10.1002/ (SICI)1099-1727(199623)12:3<183::AID-SDR103>3.0.CO;2-4

Bayer, S., Gann, D. și Salter, A. (2004). Nebunia este făcută acasă? Examinarea cauzelor interne ale fluctuației volumului de muncă în întreprinderile de proiect. În *Proceedings of the 22th International System Dynamics Society Conference,* Oxford, Marea Britanie.

Becker, BE și Gerhart, B. (1996). Impactul managementului resurselor umane asupra performanței organizaționale: progres și perspective. *Acad emy of Management Journal, 39(4),* 779-801. doi:10.2307/256712

Becker, BE și Huselid, MA (1998). Sisteme de

muncă de înaltă performanță și performanță a firmei: o sinteză a cercetării și implicațiilor manageriale . *Cercetare în managementul personalului și al resurselor umane, 16,* 53-101.

Becker, BE, Huselid, MA, Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR ca sursă de valoare pentru acționar: cercetări și recomandări. Managementul *resurselor umane , 36* (1), 39-47. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X

Becker, BE, Huselid, MA și Ulrich, D. (2001). *Tabloul de punctaj HR: leagă oameni, strategie și performanță.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Borshchev, A., & Filippov, A. (2004, 25-29 iulie). De la dinamica sistemului și evenimentele discrete la modelarea practică bazată pe agenți: motive, tehnici, instrumente. În *Proceedings of the 22nd International Conference of the System Dynamics Society*, Oxford, Marea Britanie.

Bowditch, J. și Buonano, J. (2005). *Un primer despre comportamentul organizațional.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Box, G. şi Draper, N. (1987). Construirea *modelelor empirice și suprafețele de răspuns.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Campbell, JP, Dunnette, MD, Lawler, E. și Weick, K. (1970). *Comportament managerial, performanță și eficacitate* . New York, NY: McGraw-Hill.

Coase,RH (1937). Natura firmei. *Economic ica, 4,* 386-405. doi:10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Coyle, RG (1996). *Modelarea dinamicii sistemului: o abordare practică* . Londra, Marea Britanie: Chapman & Hall.

Dalkey, N. și Helmer, O. (1963). O aplicare experimentală a metodei Delphi la utilizarea experților. *Management Science,* 458-467. doi:10.1287/mnsc.9.3.458

Dreher, GF și Dougherty, TF (2002). *Strategia de resurse umane: o perspectivă comportamentală pentru directorul general* . New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Eco, U. (1995). *Despre imposibilitatea desenării unei hărți a imperiului pe o scară de la 1 la 1. Cum să călătorești cu un somon și alte eseuri.* San Diego, CA: Harcourt Brace.

Forester, JW (1973). *Dinamica lumii.* Cam - bridge, MA: Productivitate.

Forrester, JW (1961). *Dinamica industrială* . Cambridge, MA: Productivitate.

Forrester, JW (1971). *Principiile sistemelor* . Cambridge, MA: Wright-Allen.

Geerlings, WSJ, Verbraeck, A., de Groot, R., & Damen, G. (2001). Prognoza forței de muncă: o abordare de simulare orientată pe obiecte cu evenimente discrete . În *Proceedings of the 34th Hawaiian International Conference on Systems Science* , Wailea, HI.

GrdBler, A., Stots, M., & Schieritz, N. (2004). *O interfață software între dinamica sistemului și simulările bazate pe agenți: Conectarea Vensim și RePast.* Oxford, Marea Britanie: System Dynamics Society.

Hafeez, K., Aburawi, I., & Norcliffe, A. (2004). Modelarea resurselor umane folosind dinamica sistemului. În *Proceedings of the 22th International System Dynamics Society Conference,* Oxford, Marea Britanie.

Hanisch, KA (2000). Impactul intervențiilor organizaționale asupra comportamentelor: o examinare a modelelor de retragere. În Ilgen, DR, & Hulin, CL (Eds.), *Computational modeling of behavior in organizations* (pp. 33-60). Washing - Ton, DC: Asociația Americană de Psihologie. doi:10.1037/10375-003

Hawking, S. (2001). *Universul pe scurt* . New York, NY: Bantam Books.

Hines, J., & House, J. (2001). Sursa unei politici

slabe: controlul declinului învățării și consensul prematur în organizațiile umane. *System Dynamics Review, 17* (1), 3-32. doi:10.1002/sdr.203

Olanda, JH (1995). *Ordine ascunsă.* Reading, MA: Perseus Books.

Olanda, JH (1998). *Apariția, de la ordine la haos* . Reading, MA: Addison-Wesley.

House, R., Rousseau, DM, & Thomas-Hunt, M. (1995). Paradigma mezo: un cadru pentru integrarea macro și micro organizațională. În Cummings, LL, & Staw, B. (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 71-114). Greenwich, CT: JAI.

Jackson, SE și Schuler, RS (1999). Înțelegerea - managementului resurselor umane în contextul organizațiilor și al mediului lor. În Schuler, RS, & Jackson, SE (Eds.), Management *strategic al resurselor umane.* Oxford, Marea Britanie: Blackwell. doi:10.1146/annurev.psych.46.1.237

Kirman, A. (1992). Pe cine sau ce reprezintă persoana reprezentantă? *The Journal of Economic Perspectives, 6* (2), 117-136.

Labedz, C. și Berry, G. (în presă). Amenințări sistemice-structurale emergente la adresa diversității forței de muncă: dincolo de o agenție inadecvată. *Journal of Enterprise Transformation and Social Change.*

Labedz, CS (1998). *Forța de muncă potrivită.* Boston, MA: NSTAR.

Labedz, CS (2004). Un model de „forță de muncă potrivită” de SHRM. În *Proceedings of the Academy of Management Conference*, New Orleans, LA.

Labedz, CS și Stalker, G. (2005). Abordarea problemelor metodologice în simularea unei - probleme de resurse umane pe mai multe niveluri de interes. În *Proceedings of the System Dynamics Society Conference* , Boston, MA.

Labedz, CS și Stalker, G. (2008). Implementarea unui model pe mai multe niveluri pentru anticiparea alegerilor angajaților printr-o platformă de simulare a dinamicii sistemului. În *Proceedings of the World Congress on Social Simulation*, Fairfax, VA.

Luce, RD și Suppes, P (1965). *Utilitatea preferinței și probabilitatea subiectivă. Manual de psihologie matematică.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Meadows, DH, Meadows, DL, Randers, J. și Behrens, WW III. (1972). *Limitele creșterii: un raport pentru proiectul Clubului de la Roma privind situația dificilă a omenirii* . New York, NY: Universe Books.

Parunak, HVD, Savit, R. și Riolo, RL (1998). Modelare bazată pe agenți vs. modelare bazată pe ecuații : un studiu de caz și ghid pentru utilizatori. În *Proceedings ofthe First International Workshop on Multi-Agent Systems and Agent-Based Simulation.*

Petrides, LV și Dangerfield, BC (2004). O analiză economică a sistemului de pensii PAYG și consecințele așteptate de la o tranziție la o schemă FF. În *Proceedings of the 22th International System Dynamics Society Conference* , Oxford, Marea Britanie.

Popper, K. (1959). *Logica descoperirii științifice.* New York, NY: Harper & Row.

Prietula, MJ, Carley, KM și Gasser, L. (Eds.). (1998). *Simularea organizațiilor: modele de calcul ale instituțiilor și grupurilor* . Menlo Park, CA: AAAI Press.

Rahmandad, H. (2004). *Eterogeneitatea și - structura rețelei în dinamica contagiunii: compararea modelelor de ecuații diferențiale și bazate pe agenți.* Oxford, Marea Britanie: System Dynamics Society.

Richardson, G. (1991). *Gândirea feedback-ului în științe sociale și teoria sistemelor* . Philadelphia, PA: Universitatea din Pennsylvania.

Roddenberry, G., & Mankiewicz, D. (Scriitori) și Daniels, M. (Regizor). (1967). Curtea marțială [Episodul din seria de televiziune]. În G. Roddenberry (producător executiv), *Star Trek: Seria originală* . Los Angeles, CA: CBS Television Distribution .

Schieritz, N. (2002). Integrarea dinamicii sistemului și modelarea bazată pe agenți. În *Proceedings of the 20th International Conference of the System Dynamics Society* , Palermo, Italia.

Scholl, HJ (2001). Modelare bazată pe agenți și dinamică de sistem: un apel pentru studii încrucișate și cercetare comună. În *Proceedings ofthe 34th International Conference on Systems Science*, Wailea, HI.

Schuler, RS (1988). *Opțiuni de practică în managementul resurselor umane : lecturi în managementul personalului și al resurselor umane.* St. Paul, MN: Vest.

Schuler, RS (1992). Managementul strategic al resurselor umane: conectarea oamenilor cu nevoile strategice ale afacerii. *Dinamica organizațională, 21,* 18-32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y

Schuler, RS și Jackson, SE (1987). Legarea - strategiilor competitive cu practicile de management al resurselor umane. *The Academy of Management Executive, 9* (3), 207-219. doi:10.5465/ AME.1987.4275740

Schuler, RS și Walker, J. (1990). Strategia resurselor umane: concentrarea pe probleme și acțiuni. *Dinamica organizațională,* 5-19. doi:10.1016/0090-2616(90)90045-Q

Schutt, RK (1999). *Investigarea lumii sociale: procesul și practica cercetării.* Thousand Oaks, CA: Pine Forge.

Schwab, DP și Olson, CA (2000). Simularea - efectelor sistemelor de plată pentru performanță asupra relațiilor de plată-performanță. În Ilgen, DR, & Hulin, CL (Eds.), *Computational modeling of behavior in organizations* (pp. 115-134). Washington , DC: Asociația Americană de Psihologie. doi:10.1037/10375-006

Senge, PM (1990). *A cincea disciplină: arta și practica organizației de învățare* . New York, NY: Doubleday.

Senge, PM, Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). *A cincea disciplină de domeniu: strategii și instrumente pentru construirea unei organizații de învățare* . New York, NY: Doubleday.

Shacklock, K. și Brunetto, Y. (2011). Un model al intențiilor lucrătorilor în vârstă de a continua să lucreze . *Revizuirea personalului* , *40* (2), 252-274. doi:10.1108/00483481111106110

Siegel, S. (1956). *Statistici neparametrice pentru științe comportamentale.* New York, NY: McGraw-Hill.

Sterman, JD (2000). *Dinamica afacerii: gândirea și modelarea sistemelor pentru o lume complexă.* Boston, MA: McGraw-Hill Higher Education.

Tesfatsion, L. (2001). Structura, comportamentul și puterea de piață pe o piață a muncii evolutivă cu căutare adaptivă. *Journal of Economic - Dynamics & Control*, *25,* 419-457. doi:10.1016/ S0165-1889(00)00032-4

Tesfatsion, L. (2002). Economia computațională bazată pe agenți : economii în creștere de jos în sus. *Viața artificială, 8,* 55-82. doi:10.1162/106454602753694765

Turoff, M., & Hiltz, SR (1995). Procese Delphi bazate pe computer. InAdler, M., & Ziglio, E. (Eds.), *Privind în oracol: Metoda Delphi și aplicarea acesteia la politica socială și sănătatea publică.* Londra, Marea Britanie: Kingsley.

Ulrich, D. (1999). Măsurarea resurselor umane: o privire de ansamblu asupra practicii și o prescripție pentru rezultate. În Schuler, RS, & Jackson, SE (Eds.), *Managementul strategic al resurselor umane* . Oxford, Marea Britanie: Blackwell. doi:10.1002/ (SICI)1099-

050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-#

Ventana Systems, Inc. (2003). *Vensim: - Documentare.* Boston, MA: Ventana Systems.

Ventana Systems, Inc. (2003). *Vensim: Mediul de simulare Ventana* . Boston, MA: Ventana Systems.

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Perspective teoretice pentru managementul strategic al resurselor umane . *Journal of Management, 18(2),* 295-320. doi:10.1177/014920639201800205

Wright, P., & McMahan, G. (1999). Perspective teoretice pentru managementul strategic al resurselor umane. În Schuler, RS, & Jackson, SE (Eds.), *Strategic human resource management (* pp. 49-72). Oxford, Marea Britanie: Blackwell. doi:10.1177/014920639201800205

Wright, P M., & Snell, SA (1991). Spre o viziune integrativă a managementului strategic al resurselor umane . *Revizuirea managementului resurselor umane , 1,203-225* . doi:10.1016/1053-4822(91)90015-5

ANEXA A

Notă de cercetare

Utilizarea cotelor de cohortă (indiferent dacă sunt aranjate în funcție de procentele veniturilor de înlocuire sau de vârstele atinse) nu ar trebui să implice că toate persoanele aflate în situații similare vor lua aceleași decizii de pensionare între ei de la o lună la alta. Aici, ca și în altă parte în simulare, a fost utilizată o valoare de criteriu aleatorie individual cu individ și lună de lună pentru a introduce variația la nivel micro. Acest lucru s-a făcut deoarece nu toți angajații eligibili pentru pensionare pleacă efectiv într-o anumită lună. Variabila de model „Cote criteriu: venit de înlocuire" oferă o valoare lunară aleatorie față de care șansele de pensionare ale unui angajat, bazate pe venitul său de înlocuire, sunt comparate pentru a produce o decizie simulată în acea lună privind pensionarea. Am definit mai întâi cotele criteriului: venit de înlocuire ca un număr diferit aleatoriu între zero și cinci, având o valoare medie de 2,5 pentru fiecare angajat în fiecare lună.

Setările care au dat naștere rezultatelor raportate în Tabelul 4 au creat o problemă de interes la inspecție : un număr excesiv de plecări de angajați care au loc doar în prima lună a simulării. Aceste valori au revenit prompt la nivelurile de echilibru dorite. Acest model a fost interpretat ca reflectând plecările imediate ale unui „întârziere" de angajați care aveau fiecare procente suficiente de venituri de înlocuire pentru a se pensiona confortabil, dar care au ales de fapt (în datele istorice) să rămână angajați. Un astfel de comportament istoric poate contribui într-o oarecare măsură la absența asocierii între deciziile de pensionare în rândul angajaților nonsindicali și procentele veniturilor de înlocuire care au fost raportate în Tabelul 2.

ANEXA B

Ecuații model 041211

```
********************************
   .02 TR Cost Ing
********************************


(002) „Costul brut acumulat (program)"[Program,Empl]= INTEG (
          Adăugarea costului brut[Program,Empl],
               Costul de bază al perioadei inițiale[Program,Empl])
     Unități: dolari/an

(003) „Costul brut acumulat (program) ajustat"[Program,Empl]=
          „Costul brut acumulat (Program)"[Program,Empl]
     Unități: dolari/an

(004) Costul real al perioadei[ProgramGeneral,Empl]=
          0
     Costul real al perioadei[Salariu S,Angajare]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=1, IF THEN ELSE(ED)
Curent[Empl,CSalary
     ]<>0,ED Curent[Empl,CSalary],Salariu mediu
```

```
          [Senior]),0)*Conversie unități dinamice a bazei de date 6/12
     Costul real al perioadei[Salariu J,Angajare]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=0, IF THEN ELSE(ED)
Curent[Empl,CSalary
     ]<>0,ED Curent[Empl,CSalary],Salariu mediu
          [Junior]),0)*Conversie unități dinamice a bazei de date 6/12
     Costul real al perioadei[Salariu U,Angajare]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=-1, IF THEN ELSE(ED)
Curent[Empl,CSalary
     ]<>0,ED Curent[Empl,CSalary],Salariu mediu
          [Uniune]),0)*Conversie unități dinamice a bazei de date 6/12
     Costul real al perioadei[HC Firm,Empl]=
          ED Current[Empl,CHCFirm] /12
     Unități: dolari/an

(005) Închidere anuală a cărților[Program,Empl]=
          IF THEN ELSE(MODULO(Ora, 12)=Lună de sfârșit de an fiscal* Ajustare
calendar ,
     Oglindă cost net program[Program,Empl], 0)
     Unități: dolari/an

(006) Conversie unități dinamice a bazei de date 6=
          1
     Unități: dolari/an

(007) Adăugarea costului brut[Program,Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Current[Empl,CActive]=1,IF THEN ELSE(Perioada
          inițială)
Costul de bază
     [Program,Empl]<>0,
          Coeficienți de tendință[Program]*Baza inițială a perioadei
Cost[Program,Empl],Costul real al perioadei
     [Program,Empl]),0)
     Unități: dolari/an

(008) Costul de bază anual     inițial     [Program]=
          GET XLS  CONSTANTS('HRM.XLS', 'ProgramStartLevels', 'B2')
     Unități: dolari/an

(009) Costul de bază al perioadei    inițiale    [Program,Empl]=
          Costul de bază anual inițial[Program]/12
     Unități: dolari/an
```

```
(010) Costul net al programului în anul fiscal curent[Program,Empl]=
          „Costul brut acumulat (program) ajustat” [Program,Empl]-Costuri
cumulate ale programului pentru exercițiile fiscale anterioare
     [Program,Empl]
     Unități: dolari/an

(011) Net Program Cost Mirror[Program,Empl]=
          Costul net al programului în anul fiscal curent[Program,Empl]
     Unități: dolari/an

(012) Cost pe cap de locuitor HC Firma=
          SUM(DACĂ AȘI ALTOARE(ED[Empl!,PActive]=1,” Costul brut acumulat (Pro
gram) ajustat”
     [HC Firm,Empl!],0))/ SUM(ED[Empl!,PAactive])
     Unități: dolari/an

(013) Rate tendințe perioadei[Program]=
          ((1+AnnualGrossTrendRates[Program]) ^(1/12))
     Unități: fără dimensiuni/lună

(014) Costuri cumulate ale programului pentru exercițiile fiscale
anterioare[Program,Empl]= INTEG (
          zeroing[Program,Empl],
               0)
     Unități: dolari/an

(015) zeroing[Program,Empl]=
          (Închiderea anuală a cărților[Program,Empl])/Ajustare calendar
     Unități: dolari/(lună*an)

********************************
  .03 Venit repl
********************************

(017) „Annuitate DB plătibilă la vârsta curentă”[Empl]=
          IF THEN ELSE(Vârsta curentă a angajatului[Empl]>=1100, acumulat
          definit
Beneficia
     [Empl]*DB Plan fraction[Empl], 0)
     Unități: dolari/an

(018) „Annual DC Annuity @ Current Age”[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Current[Empl,CActive]=1,IF THEN ELSE(Gender[Empl]=0,
```

```
Valoarea anuităţii aplicabilă F
     [Empl], Valoarea anuităţii aplicabile M[Empl])*Active cu contribuţie
determinată[Empl
```

```
],0)
Unități: dolari/an

(019   Tabel de anuitate FD=
)      OBȚINE              CĂUTĂRI
   XLS('WORLD.XLS',               „GAM94F”,  'O',„F61”
   Unități: fără dimensiuni/an

(020   Tabel de anuitate F LE=
)      OBȚINE              CĂUTĂRI
   XLS('WORLD.XLS',               „GAM94F”,  'O',„L61”
   Unități: fără dimensiuni

(021   Tabel de anuitate FN=
)      OBȚINE              CĂUTĂRI
   XLS('WORLD.XLS',               „GAM94F”,  'O',„G61”
   Unități: fără dimensiuni

(022   Tabel de anuitate MD=
)      OBȚINE              CĂUTĂRI           'O'
   XLS('WORLD.XLS',               „GAM94M”, ,     „F61
   Unități: fără dimensiuni/an

(023   Tabel de anuitate M LE=
)      OBȚINE              CĂUTĂRI           'O'
   XLS('WORLD.XLS',               „GAM94M”, ,     „L61
   Unități: fără dimensiuni

(024   Tabel de anuitate MN=
)      OBȚINE              CĂUTĂRI           'O'
   XLS('WORLD.XLS',               „GAM94M”, ,     „G61
    Unități: fără dimensiuni

(025) Valoarea anuității aplicabilă F[Empl]=
        IF THEN ELSE(ED Current[Empl,CAge]>=55, LOOKUP BACKWARD(Tabel de
        anuitate
FD,
     Curent ED[Empl,CAge])/ (CĂUTARE ÎNAPOI (Tabel de anuitate FN, ED
Curent[Empl)
    ,CAge]) -
        (CĂUTARE ÎNAPOI(Tabelul de anuitate FN,(ED Current[Empl,CAge]+LOOKUP)
ÎNAPOI
    (Tabel de anuitate F LE,ED Curent[Empl,CAge]))))),0)
    Unități: 1/an (026) Valoarea anuității aplicabile M[Empl]=
        IF THEN ELSE(ED Current[Empl,CAge]>=55, LOOKUP BACKWARD(Tabel de
        anuitate
MD,
     Curent ED[Empl,CAge])/ (CĂUTARE ÎNAPOI (Tabel de anuitate MN, ED
Curent[Empl
```

```
     ,CAge]) -
          (CĂUTARE ÎNAPOI(Tabelul de anuitate MN,(ED Curent[Empl,CAge]+CĂUTARE)
ÎNAPOI
     (Tabel de anuitate M LE,ED Curent[Empl,CAge]))))),0)
     Unități: fără dimensiuni/an

(027) Planul DB pensie anticipată ta-
ble([(0,0)-(900,1)],(0,0),(659,0),(660,0.63
     ),(672,0,68),(684,0,75),(696,0,8),(708,0,85),
                 (720,0,9),(732,0,95),(744,1),(745,1),(900,1))
     Unitati: Dmnl

(028) DB Plan fraction[Empl]=
          IF THEN ELSE((Serviciul creditat al angajatului[Empl]>=240:ȘI:
          serviciul angajatului
Vârsta actuală
     [Empl]>=660), LOOKUP BACKWARD(Tabelul de pensionare anticipată a planului
DB
          , Vârsta curentă a angajatului[Empl]), CĂUTARE ÎN ÎNAPOI (Planul DB a
          fost investit
masa de pensionare
     , Vârsta curentă a angajatului[Empl]))
     Unități: fără dimensiuni

(029) Planul DB Tabelul de pensionare acordat(
          [(0,0)
(1000,1)],(0,0),(659,0),(660,0,55),(672,0,61),(684,0,67),(696,0,73
     ),(708,0,79),(720,0,85),(732,0,88),(744,0,91),(756,0,94),(768,0,97),(780,
1
     ),(781,1),(900,1))
     Unități: fără dimensiuni

(030) Limitele planului DC[Empl]=
          MAX(0,5*Plată în anul calendaristic curent[Empl], 11000)
     Unități: dolari/an

(031) Active cu contribuție definită[Empl]= INTEG
(câștig[Empl]+adăugarea[Empl],
     Sold de pornire[Empl])
     Unități: dolari

(032) câștig[Empl]=
          Active cu contribuție definită[Empl]*Rentabilitatea investiției
     Unități: dolari/lună

(033) Contribuții angajaților[Empl]=
          Decizia de contribuție a angajatului[Empl]*Anul calendaristic curent
Pay[Empl]*"Conversie An:Lună"
     Unități: dolari/lună

(034) Decizia de contribuție a angajatului[Empl]=
          ED Ini[Empl,Pct401k]
```

```
     Unități: Dmnl [?,0.15,0.001]

(035) Vârsta curentă a angajatului[Empl]=
          Curent ED[Empl,CAgeMonths]*Ajustare calendar
     Unități: lună

(036) Gen[Empl]=
          ED[Empl,PGender]
     Unitati: Dmnl

(037) Rentabilitatea investiției=
          0,005
     Unități: fără dimensiuni/lună

(038) Contribuții de potrivire[Empl]=
          MIN(Contribuțiile angajaților[Angajare], Anul calendaristic curent
Pay[Empl]*Formula de potrivire
     *"Conversie An:Lună")
     Unități: dolari/lună

(039) Formula de potrivire=
          0,04
     Unitati: Dmnl

(040) „Formulă nepotrivită"=
          0,03
     Unități: fără dimensiuni

(041) Contribuții care nu se potrivesc[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CActive]=1,Anul calendaristic curent
Pay[Empl]*"Formulă care nu se potrivește"
     *"Conversie An:Lună",0)
     Unități: dolari/lună

(042) Estimare de înlocuire din planurile angajatorului[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Current[Empl,CActive]=1,IF THEN ELSE(Current Calen)
dar Anul Pay
     [Empl]<>0,(„Anuitate DB plătibilă la vârsta curentă"[Empl]+"DC anual
Renta la vârsta actuală"
     [Empl])/Current Calendar Year Pay[Empl],0),0)
     Unitati: Dmnl

(043) Reducerea plăților anticipate de securitate socială[Empl]=
          IF THEN ELSE(Vârsta curentă a angajatului[Empl]<744, 1,
(0,0055*MIN(36, MAX(0,SS vârsta de pensionare completă)
     -Vârsta curentă a angajatului[Empl])))+(0,0042*MAX(0,SS vârsta de
pensionare completă-36 -Vârsta curentă a angajatului[Empl])))*Conversia
unităților de dinamică a bazei de date 3
     Unități: fără dimensiuni
```

```
(044) Tabelul PIA de securitate socială(
          [(0,0)-(1e+006,1)],(0,0),(1,0,56),(13164,0,42),(45492,0,35),(
1e+006,0,05)
     )
     Unități: fără dimensiuni

(045) „Estimare de înlocuire a asigurărilor sociale la vârsta actuală”[Empl]=
(1-Reducere de plată anticipată a asigurărilor sociale[Empl])*„Estimare de
înlocuire a asigurărilor sociale la vârsta de pensionare completă”
          [Empl]
     Unități: fără dimensiuni

(046) „Estimarea înlocuirii asigurărilor sociale la vârsta de pensionare
completă”[Empl]= LOOKUP FORWARD(Tabelul PIA de securitate socială, salariul
anului calendaristic curent[Empl]
     )
     Unități: fără dimensiuni

(047) SS vârsta de pensionare completă=
          790
     Unități: lună

(048) Sold de pornire[Empl]=
          ED Ini[Empl,PBal401kStart]
     Unități: dolari

(049) Estimarea venitului total de înlocuire[Empl]=
          „Estimarea de înlocuire a asigurărilor sociale la vârsta
actuală”[Empl]+Estimarea de înlocuire din planurile angajatorului
     [Empl]
     Unități: fără dimensiuni

(050) „Conversie An:Lună”^
          1/12
     Unități: an/lună

********************************
  .04 Deciziile individuale
********************************

(052) Adăugați Fac Count=
          SUM(IF THEN ELSE (ED Current[Empl!,CActive] = 1,("Decizie: Adăugat)
bazat pe factori”
```

```
     [Empl!]),0))
     Unitati: Dmnl

(053) Pragul de insatisfacţie în carieră şi muncă=
          0,75
     Unităţi: fără dimensiuni

(054) Career Wk Dep Count=
          SUM(DACĂ ALTOARE ÎN CARE (ED Current[Empl!,CActive] = 1,(„Decizie:
carieră și muncă”
     [Empl!]),0))
     Unitati: Dmnl

(055) „Cote criteriu: vârstă”[Empl]=
          UNIFORMĂ aleatorie (0, 1, 0,5)
     Unităţi: fără dimensiuni

(056) „Cote criteriu: venit de înlocuire”[Empl]=
          UNIFORMĂ aleatorie (0; 2,5; 5)
     Unităţi: fără dimensiuni

(057) Decizia de plecare[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=0:ŞI: ED
Curent[Empl,CActive]=1
     :ŞI: Decizia de retragere[Empl]=0, IF THEN ALSE(„Decizie: bazată pe
factori adăugaţi”
     [Empl]*Criterul de plecare al angajatului[Empl]>=1,1,0),0)
     Unităţi: fără dimensiuni

(058) Decizia de pensionare[Empl]=
          IF THEN ELSE((ED Current[Empl,CLevel]=0:SAU: ED

Actual[Empl,CLevel]=1):ŞI:
      (ED Current[Empl,CAActive]=1), IF THEN ELSE (criteria de pensionare a
angajatului )
     [Empl]=1,„Decizie: bazată pe vârstă”[Empl],„Decizie: pe baza venitului de
     înlocuire”[ Empl]),0)
     Unităţi: fără dimensiuni

(059) „Decizie: bazată pe factori adăugaţi”[Empl]=
          ("Decizie: carieră și muncă"[Empl]+"Decizie: recompense"[Empl])
     Unităţi: fără dimensiuni
```

```
(060) „Decizie: în funcție de vârstă”[Empl]=
          IF THEN ALSE (Cote de pensionare la curentul angajatului
Age[Empl]>=(„Cote criteriu: vârstă”
     [Empl]*Factor de cote criteriu), 1, 0)
     Unități: fără dimensiuni

(061) „Decizie: carieră și muncă”[Empl]=
          IF THEN ALSE((Perspectivele de carieră ale persoanei
Satisfacția[Empl]+(Zero +Satisfacția persoanei Alți factori)
     [Empl]))<Pragul de insatisfacție în carieră și muncă
          , 1, 0)
     Unități: fără dimensiuni

(062) „Decizie: bazată pe cifra de afaceri normală”=
          0,05/12
     Unități: fără dimensiuni

(063) „Decizie: pe baza venitului de înlocuire”[Empl]=
          IF THEN ELSE(Cote de pensionare la venitul curent
          repl[Empl]>="Criteriu
Cote: venit de înlocuire"
     [Empl], 1, 0)
     Unități: fără dimensiuni

(064) „Decizie: recompense”[Empl]=
          0
     Unități: fără dimensiuni

(065) Criteriul de plecare al angajatului[Empl]=
          1
     Unități: fără dimensiuni

(066) „Org. Nivel"[Empl]=

          Curent ED[Empl,CLevel]
     Unități: fără dimensiuni

(067) Criteriul de pensionare al angajatului[Empl]=
          0
     Unitati: Dmnl

(068) Satisfacția persoanei Alți factori[Empl]=
          RANDOM NORMAL(-1; 1; 0,5; 0,25; 0,5)
     Unități: fără dimensiuni
```

```
(069) „Jr. Plecare”=
          SUM(Decizia de plecare[Empl!])*Conversia unităţilor de dinamică a
          bazei de date 2
     Unitati: individuale

(070) „Jr. Pensionare”=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=0, Decizia la
Retrageţi[Empl!],0)
     )*Conversia unităţilor de dinamică a bazei de date 2
     Unitati: individuale

(071) „Jr. Cifra de afaceri”=
          „Decizie: pe baza cifrei de afaceri normale”*Angajaţi juniori
     Unitati: individuale

(072) „Jr.Promotion”=
          SUM(Junior Promoting[Empl!])*Conversia unităţilor de dinamică a bazei
          de date 2
     Unitati: individuale

(073) Junior Promoting[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=0:ŞI: ED
Curent[Empl,CActive]=1:ŞI:
      Decizia de plecare[Empl]=0 :ŞI: Decizia de retragere[Empl]=0, DACĂ ACI
ALTE
     (rata de promovare>=RANDOM UNIFORM(0,1,0),1,0),0)
     Unităţi: fără dimensiuni

(074) Cote la Pcts venit de înlocuire=
          GET XLS LOOKUPS('Firm.xls', 'Basat pe criteriu RI', 'b', 'f3')
     Unităţi: fără dimensiuni

(075) Cote de pensionare la vârste=
          GET XLS LOOKUPS('Firm.xls', 'Criteriu pe baza vârstei', 'b', 'd2')
     Unităţi: fără dimensiuni

(076) Cote de pensionare la vârsta curentă a angajatului[Empl]=
          CĂUTARE ÎN ÎNTÂMPRE (Cote de pensionare la vârste, vârsta curentă a
          angajatului[Empl])
     Unităţi: fără dimensiuni

(077) Senior Departing[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=1:ŞI: ED
Curent[Empl,CActive]=1:ŞI:
      Decizia de pensionare[Empl]=0, IF THEN ELSE(„Rata de părăsire
domnului”>=ALEATORI
UNIFORMĂ
     (0,1,0),1,0),0)
     Unităţi: fără dimensiuni

(078) „Sr. Pensionare"=
          (0+SUM(DACĂ ATU ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=1, Decizia de a
```

```
Retrageți[Empl!]
     ,0)))*Conversia unităților de dinamică a bazei de date 2
     Unitati: individuale

(079) „Sr.Plecare”=
          SUM(Senior Departing[Empl!])*Database Dynamics Units Conversion 2
     Unitati: individuale

(080) Plecarea Unirii=
          SUM(Terminarea Uniunii[Empl!])*Conversia unităților de dinamică a
          bazei de date 2
     Unitati: individuale

(081) Supravegherea Uniunii[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=-1:ȘI: ED
Curent[Empl,CActive]=1
     :ȘI: Rezilierea uniunii[Empl]=0, DACĂ ALTOARE (Rata de
supraveghere>=RANDOM
UNIFORMĂ
     (0,1,0),1,0),0)
     Unități: fără dimensiuni

(082) Încetarea Uniunii[Empl]=
          IF THEN ELSE(ED Curent[Empl,CLevel]=-1:ȘI: ED
Curent[Empl,CActive]=1
     ,IF THEN ELSE(Rata de terminare>=RANDOM UNIFORM(0,1,0),1,0),0)
     Unități: fără dimensiuni

(083) Unirea către supraveghere=
          SUM(Supervizarea Uniunii[Empl!])*Conversie unităților de dinamică a
     bazei de date 2 unități: individual

********************************
  .05 Perspective de carieră
********************************


(085) Beneficiu determinat acumulat[Empl]=
          MIN(Limite planului DB, (Formula DB Partea 1[Empl]+Partea formulă DB
2[Empl]+DB Formula Partea 3
     [Empl])/Plată anuală)
     Unități: dolari/an

(086) Plată anuală=
          1
     Unități: an

(087) Oportunități de carieră[Empl]=
```

```
          (IF  THEN  ELSE(„Nivelul  org.  al  angajatului”[Empl]=-1,  Proporţia
FLS*(„Jr. pleacă”
     +”Jr. pensionare”)/Angajații Sindicatului*Ajustare calendar
          , 0)+DACĂ ALTOARE
          („Nivelul  org.  al  angajatului”[Empl]=0,  („Raportul  Jr/Sr”*(„Sr.
pleacă”+”Sr. se pensionează”
     )/Angajații juniori)*Ajustare calendar, 0)+DACĂ ALTRE
          (
          „Nivelul organizației angajaților”[Empl]
          =1, („Sr. pensionar”/Angajați seniori*Ajustare calendar), 0)) * 100
     Unități: fără dimensiuni

(088) Nevoi nesatisfăcute în carieră[Empl]=
          Nevoile de avansare în carieră ale individului[Empl]-Cariera
Oportunități[Empl]
     Unități: fără dimensiuni

(089) nevoi în schimbare[Empl]=
          SMOOTH(Necesită ajustare[Empl], 6)
     Unități: fără dimensiuni/lună

(090) schimbarea satisfacției[Empl]=
          IF   THEN   ELSE(ED[Empl,PActive]=1,   -Nevoi   nesatisfăcute   în
carieră[Empl]/Timp de ajustare a satisfacției
     , 0)

     Unități: fără dimensiuni/lună

(091) DB Formula Part 1[Empl]=
          ((Factor DB Partea 1 inițială*MIN(30, Serviciu creditat înainte de
Amendament[Empl
     ])+(Factor DB modificat în partea 1)*MIN(30, Serviciu creditat după
          modificare [Empl]))*Plată cu pensie[Empl])/Plată anuală
     Unități: dolari

(092) DB Formula Part 2[Empl]=
          0,005*MIN(30, Serviciul creditat al angajatului[Empl])*(MAX(0,(Plata
de pensie[
     Empl]-Compensație acoperită de securitate socială (INTEGER
     ((ED[Empl,DOBIndex]/12)+1900)))))/Plată anuală
     Unități: dolari

(093) DB Formula Part 3[Empl]=
          0,005*MAX(0, serviciul creditat al angajatului[Empl]-30)*Pensionabil
```

```
Pay[Empl]/
     Plata anuala
     Unități: dolari

(094) Limitele planului DB=
          175000
     Unități: dolari/an

(095) Serviciul creditat al angajatului[Empl]=
          Curent ED[Empl,CServiceDecimal]*Conversie unităților dinamice ale
          bazei de date
1
     Unități: an

(096) factor FAP=
          OBȚINE CĂUTĂRI XLS('HRM.XLS', 'SalaryTrend', 'A', 'E2')
     Unități: fără dimensiuni

(097) Nevoile individuale de avansare în carieră[Empl]= INTEG (
          nevoi în schimbare[Empl],
               Nevoile inițiale de avansare ale individului[Empl])
     Unități: fără dimensiuni

(098) Perspectivele de carieră ale persoanei Satisfacție[Empl]= INTEG (
          schimbarea satisfacției[Empl],
                Satisfacția inițială a carierei persoanei[Empl])
     Unități: fără dimensiuni

(099) Individual's Initial's Advancement Needs[Empl]=
          0
     Unități: fără dimensiuni

(100)     Satisfacția inițială a carierei persoanei[Empl]=
          1
     Unități: fără dimensiuni

(101)     Necesită ajustare[Empl]=
          RANDOM NORMAL(-1, 1, 0, 0,1, 0,1)
     Unități: lună

(102)     Plata de pensie[Empl]=
          (ED Curent[Empl,CSalary]/factor FAP(ED[Empl,PSenior]))*Bază de date
Conversia unităților dinamice 5
```

```
     Unități: dolari

(103)     Timp de ajustare a satisfacției=
          6
     Unități: lună

(104)     Compensație acoperită de securitate socială=
          OBȚINEȚI CĂUTĂRI XLS („WORLD.XLS”, „CC”, „B”, „D6”) Unități: dolari

********************************

  .06 Aprovizionare cu personal
********************************

(106)     Candidați externi = INTEG (
          -angajare-aderenta-aterizare,
               10000)
     Unitati: individuale

(107)     angajare=
          INTEGER(Locuri vacante[Junior]/Timp mediu pentru angajarea
     subgrupului[Junior]) Unități: individual/lună

(108)     alăturarea=
          INTEGER(0,5+Focuri   vacante[Unire]/Timp   mediu   pentru   angajarea
     subgrupului[Unire]) Unități: individual/lună

(109)     „Jr. plecând”=
          ("Jr. Departure"+(Zero*"Jr. Turnover"))/Ajustare calendar
     Unitati: individual/Luna

(110)     „Jr. se retrage”=
          „Jr. Pensionare”/Ajustare calendar
     Unitati: individual/luna

(111)     Angajati juniori= INTEG (
          angajare+supraveghere-"Jr. plecare"-"Jr. pensionare"-promovare,
               SUM(DACĂ ALTOARE ÎN CARE(ED Ini[Empl!,PSenior]=0,ED
Ini[Empl!,PActive],0)))
     Unitati: individuale

(112)     aterizare=
          INTEGER(0,5+(Vacante[Senior]*(1-"ILM/ELM Mix")/Timp mediu pentru
Angajarea subgrupului
     [Senior]))
     Unitati: individual/Luna
```

```
(113)    promovarea=
          „Jr.Promotion”/Ajustare calendar
     Unitati: individual/luna

(114)    rata de promovare=
          IF THEN ELSE(Angajații juniori<>0,((Vacante[Senior]*"Mixul ILM/ELM")/
Timp mediu pentru mișcarea internă
     )/Angajați juniori,0)
     Unități: 1/lună

(115)    Angajații seniori= INTEG (
          +aterizare+promovare-"Sr. plecare"-"Sr. pensionare",
               SUM(DACĂ ATU ELSE(ED Ini[Empl!,PSenior]=1,ED
Ini[Empl!,PActive],0)))
     Unitati: individuale

(116)    „Sr. plecând”=
          „Sr.Plecare”/Ajustare calendar
     Unitati: individual/Luna

(117)    „Sr. Rata de plecare”=
          0,005
     Unități: 1/lună

(118)    „Sr. pensionare”=
          „Sr. Pensionare”/Ajustare calendar
     Unitati: individual/Luna

(119)    supravegherea=
          Unirea la Supraveghere/Ajustarea calendarului
     Unitati: individual/Luna

(120)    rata de supraveghere=
          (((Locuri vacante[Junior]*Proporția FLS)/ Timp mediu pentru mișcarea
internă ))
     /Angajații Sindicatului
     Unități: 1/lună

(121)    terminand=
          Plecarea Uniunii/Ajustarea calendarului
     Unitati: individual/luna

(122)    Rata de terminare=
          0,01
     Unități: 1/lună

(123)    Angajații Sindicatului= INTEG (
          alăturarea-supravegherea-încetarea,
```

```
                 SUM(DACĂ ATU ELSE(ED Ini[Empl!,PSenior]=-1,ED
Ini[Empl!,PActive],0)))
     Unitati: individuale

********************************

  .07 Cererea de personal
********************************


(125)     Ajustare pentru Muncă[Senior]=
          („Locuri de muncă autorizate în subgrup”[Senior]-Angajați seniori)/
Timp de ajustare a forței de muncă
     Ajustare pentru Muncă[Junior]=
          („Locuri de muncă autorizate în subgrup”[Junior]-Angajați juniori)/
Timp de ajustare a forței de muncă
     Ajustare pentru Muncă[Union]=
          („Locuri de muncă autorizate în subgrup”[Sindicat]-Angajați din
          sindicat)/Ajustarea forței de muncă
ment Timp

     Unitati: individual/Luna

(126)     Ajustare pentru posturi vacante[Empl Subgrups]=
          (Locuri vacante dorite[Subgrupuri de angajare]-Model de cerere de
          personal
Locuri vacante[Empl Subgrups
     ])/Timp de ajustare a postului liber
     Unitati: individual/luna

(127)     „Locuri de muncă autorizate subgrup”[Empl Subgroups]=
          INTEGER((Locuri de pornire[Subgrupuri de angajare]*Factor de cerințe
          deschise*Intrare de testare)
Sine[Empl Subgrupuri
     ]*(1-Utilizați angajarea istorică 1))+(„Locuri de muncă reale istorice în
subgrup”
          [Subgrupuri Empl]*Test Intrare Sinus[Subgrupuri Empl]*Utilizați
          istoricul
Angajare 1*
     Factor de cerințe deschise))
     Unitati: individuale

(128)     Rata de angajare dorită[Senior]=
          Ajustare pentru muncă[Senior]
     Rata de angajare dorită[Junior]=
```

```
          Ajustare pentru muncă[Junior]
     Rata de angajare dorită[Union]=
          Ajustare pentru Muncă[Sindicat]
     Unități: individual/lună [0,01,?]

(129)     Posturi vacante dorite[Empl Subgrups]=
          MAX(0, Timp estimat pentru plasarea angajaților*Rata de angajare
          dorită[Empl
Subgrupuri
     ])
     Unitati: individuale

(130)     Rata dorită de creare a posturilor vacante[Subgrupuri de angajare]=
          INTEGER(Rata de angajare dorită[Subgrupuri de angajare]+Ajustare
pentru posturi vacante[Subgrupuri de angajare]
     ])
     Unitati: individual/Luna

(131)     Proporția FLS=
          0,05
     Unități: fără dimensiuni

(132)     Varianta de angajare[Subgrupuri Empl]=
          Rata de angajare dorită[Empl Subgrupuri]-Rata de închidere a postului
          vacant[Empl Sub-

grupuri]
     Unitati: individual/luna

(133)     „Locuri vacante inițiale subgrup”[Empl Subgrups]=
          „Locuri de muncă autorizate subgrup”[Empl Subgroups]-Starting
Jobs[Empl Subgrups ]
     Unitati: individuale

(134)     Timp de ajustare a muncii=
          3
     Unități: lună

(135)     Open Reqs Factor=
          1.04
     Unități: fără dimensiuni

(136)     Modelul cererii de personal Locuri vacante[Subgrupuri de angajare]=
```

```
INTEG (
          +Rata de creare a posturilor vacante[Subgrupuri de angajare]-Rata de
închidere a posturilor vacante[Subgrupuri de angajare
     ],
          „Locuri vacante inițiale în subgrup”[Subgrupuri de angajare])
     Unități: individual [0,?]

(137)     Varianta posturilor vacante[Subgrupuri Empl]=
          Modelul cererii de personal Locuri vacante[Subgrupuri de angajare]-
Locuri vacante[Subgrupuri de angajare ]
     Unitati: individuale

(138)     Timp de ajustare a postului vacant=
          3
     Unități: lună

(139)     Rata de închidere a posturilor vacante[Senior]=
          MAX(0,promovare+aterizare)
     Rata de închidere a posturilor vacante[Junior]=
          MAX(0,angajare+supraveghere)
     Rata de închidere a posturilor vacante[Union]=
          MAX(0,aderarea)
     Unitati: individual/luna

(140)     Rata de creare a posturilor vacante[Empl Subgrups]=
          MAX(0, Rata de creare a posturilor vacante dorită[Subgrupuri de
          angajare])
     Unitati: individual/luna

********************************

  .08 Firme Dyn Exp
********************************

(142)     Atractivitate pentru candidații ELM=
          0,8
     Unități: fără dimensiuni

(143)     Atractivitate pentru candidații ILM=
          0,75
     Unități: fără dimensiuni

(144)     Diferența de uzură=
          DACĂ ALTOARE (Angajații juniori>0:ȘI: Angajații seniori>0:ȘI: Angajații
```

Sindicatului
>0, (((„Sr. se pensionează”+„Sr. pleacă”)/Angajații seniori)+((„Jr. pleacă”+„Jr. se pensionează”
+promovarea)/Angajații Junior)+((supravegherea+încetarea)/Angajații Sindicatului))
-Rata de uzură așteptată,0)
Unități: fără dimensiuni/lună

(145) Timp de ajustare a așteptărilor la uzură=
3

Unități: lună

(146) Timp mediu pentru mișcarea internă=
2

Unități: lună

(147) Timp mediu pentru angajarea subgrupurilor[Empl Subgroups]=
GET XLS CONSTANTS('HRM.xls', 'HiringTime', 'B6')
Unități: lună

(148) Modificare a așteptărilor de plasare=
Întârziere de plasare/Timp de ajustare a așteptărilor de plasare
Unități: luni/lună

(149) Schimbări în așteptările de uzură=
Diferența de uzură/Timp de ajustare a așteptărilor de uzură
Unități: fără dimensiuni/lună/lună

(150) Rata de uzură așteptată= INTEG (
Schimbări în așteptările de uzură,
0,05)

Unități: fără dimensiuni/lună

(151) Timpul așteptat pentru plasarea angajaților= INTEG (
Schimbarea așteptărilor de plasare,
1.31)

Unități: lună

(152) „Amestecul ILM/ELM”=
0,3

Unitati: Dmnl

(153) Timp de ajustare a așteptărilor de plasare=

```
        3
     Unități: lună

(154)     Întârziere de plasare=
          ((Timp mediu pentru mișcarea internă* Atractivitate pentru ILM
Candidați* „mix ILM/ELM”
     )+(Timp mediu pentru angajarea subgrupului[Junior]*Atractie pentru -
candidații ELM
     *(1-„Amestec ILM/ELM”))-Timp estimat pentru plasarea angajaților)
     Unități: lună

********************************
  .09 Empl DB
********************************

(156)     Activare și dezactivare=
          IF THEN ELSE(Utilizați angajarea istorică 1=1,SUM(ED modifică după
istoricul de sfârșit de ciclu)
     [Empl!,PActive]),SUM(ED Modificări după sfârșitul ciclului
Modelat[Empl!,PActive]))
     Unități: fără dimensiuni

(157)     Active Junior Empl Count=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=0,ED
Curent[Empl!,CActive]=1,0
     ))*Conversia unităților de dinamică a bazei de date 2
     Unitati: individuale

(158)     Număr de angajați seniori activi=

          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=1,ED
Curent[Empl!,CActive]=1,0
     ))*Conversia unităților de dinamică a bazei de date 2
     Unitati: individuale

(159)     Active Union Empl Count=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=-1,ED
Curent[Empl!,CActive]=1,
     0))*Conversia unităților de dinamică a bazei de date 2
     Unitati: individuale

(160)     Toate plecările angajaților[Empl]=
          IF THEN ELSE((Rezilierea Uniunii[Empl]+Senior Departing[Empl]+Decizie
a Pleca
     [Empl]+Decizia de pensionare[Empl])>=1,1,0)
     Unități: fără dimensiuni
```

```
(161)     Toate promoţiile pentru angajaţi[Empl]=
           IF THEN ELSE((Supervizarea Uniunii[Empl]+Promovarea
           Junior[Empl])>=1,1,0)
     Unităţi: fără dimensiuni

(162)     Salariu mediu[Unire]=
           SUM(DACĂ ALTOARE ÎN CARE (ED Ini[Empl!,PSenior]=-1:ȘI: ED
Ini[Empl!,PActive]=
     1, ED Ini[Empl!,PSal2000] , 0))  / SUM(IF THEN ELSE (ED Ini[Empl!,PSenior)
     ]=-1, ED Ini[Empl!,PActive]=1 , 0))
     Salariu mediu[Junior]=
           SUM(DACĂ ALTOARE ÎN CARE (ED Ini[Empl!,PSenior]=0:ȘI: ED)
Ini[Empl!,PActive]=1
     , ED Ini[Empl!,PSal2000] , 0)))  / SUM(DACĂ CÂND ALTE (ED
Ini[Empl!,PSenior)
     ]=0, ED Ini[Empl!,PActive]=1 , 0))
     Salariu mediu[Senior]=
           SUM(DACĂ ALUCI ALTE (ED Ini[Empl!,PSenior]=1:ȘI: ED)
Ini[Empl!,PActive]=1
     , ED Ini[Empl!,PSal2000] , 0)))  / SUM(DACĂ CÂND ALTE (ED
Ini[Empl!,PSenior)
     ]=1, ED Ini[Empl!,PActive]=1 , 0))
     Unitati: Dmnl

(163)     Conversia unităților de dinamică a bazei de date 1=
           1
     Unități: ani

(164)     Conversia unităților de dinamică a bazei de date 2=
           1
     Unitati: individuale

(165)     Conversia unităților de dinamică a bazei de date 3=
           1
     Unități: fără dimensiuni/lună

(166)     Conversia unităților de dinamică a bazei de date 4=
           1
     Unitati: individual/luna

(167)     Conversia unităților de dinamică a bazei de date 5=
           1
     Unități: dolari

(168)     Data Index Offset=
           1199
     Unități: fără dimensiuni
```

```
(169)     DB Time=
          (Data Index Offset + Ora * Conversia unităților dinamice ale bazei de
          date 3)
     Unități: fără dimensiuni

(170)     ED[Empl,Prop]= INTEG (
          IF THEN ELSE (Utilizați angajarea istorică 1=1, ED se modifică după
sfârșitul ciclului Istoric
     [Empl,Prop],ED Modificări după sfârșitul ciclului
Modelat[Empl,Prop])*Conversia unităților de dinamică a bazei de date 3

               ED Ini[Empl,Prop])
     Unități: fără dimensiuni

(171)     Limite inferioare de activare ED[Subgrupuri Empl]=
          1+Indicatori de activare ED[Subgrupuri Empl]-(Activare angajați
          ED[Empl
Subgrupuri
     ]-ED Trunchiat Overflow[Empl Subgrups])
     Unități: fără dimensiuni

(172)     Indicatori de activare ED[Union]=
          VMAX(DACĂ ALTOARE (EDCopyAtCycleStart[Empl!,PSenior]=-1 :ȘI: ED-
CopyAtCycleStart)
     [Empl!,PEverActive]=0,EDCopyAtCycleStart[Empl!,PId],0))
     Indicatori de activare ED[Junior]=

          VMAX(DACĂ ATU ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl!,PSenior]=0 :ȘI: ED-
CopyAtCycleStart [Empl!,PEverActive]=0,EDCopyAtCycleStart[Empl!,PId],0))
     Indicatori de activare ED[Senior]=
          VMAX(DACĂ ATU ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl!,PSenior]=1 :ȘI: ED-
CopyAtCycleStart [Empl!,PEverActive]=0,EDCopyAtCycleStart[Empl!,PId],0))
     Unități: fără dimensiuni

(173)     Modificări ED după sfârșitul ciclului Istoric[Empl,PActive]=
          IF THEN ELSE(((EDCopyAtCycleStart[Empl,DOTIndex]))=DB Time,0-ED-
CopyAtCycleStart
     [Empl,PActive],DACĂ ALTE
          (((EDCopyAtCycleStart[Empl,DOHIndex]))=DB Time,1-
EDCopyAtCycleStart[Empl,
     PAactiv],0))
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Istoric[Empl,PEverActive]=
          IF THEN ELSE(((EDCopyAtCycleStart[Empl,DOHIndex]))=DB Time,1-ED-
CopyAtCycleStart
     [Empl,PEverActive],0)
```

```
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Istoric[Empl,StableProp]=
          0
     Unități: fără dimensiuni

(174)     Modificări ED după sfârșitul ciclului
Modelat[Empl,StablePropModeling]=
          0
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,PActive]=
          IF THEN ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation
Indicatori[Unire]
     :ȘI: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>=EDCopyAtCycleStart[Union],1, IF THEN
     ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation Pointers[Junior] :ȘI:
     EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>]=IF1 Activation[Junier]>]=IF1
     ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation Pointers[Senior] :ȘI:
     EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>=ED Activation Lower Bounds[Senior],1, IF
     THEN ELSE(Toate plecările angajaților[Empl]=1,-1)
          )))
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,PEverActive]=
          IF THEN ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation
Indicatori[Unire]
     :ȘI: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>=EDCopyAtCycleStart[Union],1, IF THEN
     ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation Pointers[Junior] :ȘI:
     EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>]=IF1 Activation[Junier]>]=IF1
     ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=Indicatori de activare ED[Senior]

     :ȘI: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>= Limite inferioare de activare
ED[Senior],1,0
     )
          ))
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,DOHIndex]=
          IF THEN ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation
Pointers[Union]
     :ȘI: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>=Margini inferioare de activare
ED[Union]:SAU: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=Indicatori de activare
ED[Junior]:ȘI: ED- CopyAtCycleStart
     [Empl,PId]>= Limite inferioare de activare ED[Junior]:SAU:
     EDCopyAtCycleStart[Empl ,PId]<=Indicatori de activare ED[Senior]:ȘI:
     EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>= Limite inferioare de activare
     ED[Senior],O[DBT Time -CycleDC,o[DB]
Index
     ]), 0)
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,DOTIndex]=
          IF THEN ELSE(Toate plecările angajaților[Empl]=1,DB Time-
```

```
EDCopyAtCycleStart[Empl
     ,DOTIndex],0)
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,PSenior]=
          IF THEN ELSE(Toate promoţiile angajaţilor[Empl]=1,1,0)
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,PGender]=
          IF THEN ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation
Pointers[Union]
     :ȘI: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>=Margini inferioare de activare
ED[Union]:SAU: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=Indicatori de activare
ED[Junior]:ȘI: ED- CopyAtCycleStart
     [Empl,PId]>=Margini inferioare de activare ED[Junior]:SAU:
     EDCopyAtCycleStart[Empl ,PId]<=Indicatori de activare ED[Senior]:ȘI:
     EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>= Limite inferioare de activare
     ED[Senior],(IFRANDON ELSE
UNIFORM(0,1,99)>Sex nou angajat
     ,0,1)-EDCopyAtCycleStart[Empl,PGender]),0)
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,PRace]=
          IF THEN ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation
Pointers[Union]
     :ȘI: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>=Margini inferioare de activare
ED[Union]:SAU: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=Indicatori de activare
ED[Junior]:ȘI: ED- CopyAtCycleStart
     [Empl,PId]>=Margini inferioare de activare ED[Junior]:SAU:
     EDCopyAtCycleStart[Empl ,PId]<=Indicatori de activare ED[Senior]:ȘI:
     EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>= Limite inferioare de activare
     ED[Senior,PID]
UNIFORMĂ
     (0,1,97)) - EDCopyAtCycleStart[Empl,PRace]),0)
     Modificări ED după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,DOBIndex]=
          IF THEN ELSE(EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=ED Activation
Indicatori[Unire]
     :ȘI: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>=Margini inferioare de activare
      ED[Union]:SAU: EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]<=Indicatori de activare
      ED[Junior]:ȘI: ED-
CopyAtCycleStart
     [Empl,PId]>= Limite inferioare de activare ED[Junior]:SAU:
EDCopyAtCycleStart[Empl ,PId]<=Indicatori de activare ED[Senior]:ȘI:
EDCopyAtCycleStart[Empl,PId]>= Limite inferioare de activare ED[Senior ,PId]
     (0,1,98))))- EDCopyAtCycleStart[Empl,DOBIndex]),0)
     Unități: fără dimensiuni

(175)    Curent ED[Empl,CActive]=
          ED[Empl,PActive]
```

```
     Curent ED[Empl,CSalary]=
          ((ED[Empl,PSal2000] *ED[Empl,PActive])*Creșterea salarială
individuală pe subgrup
     (ED[Empl,PSenior]) ^(DB Time - MAX(Data Index Offset
     , ED[Empl,DOHIndex])))
     Curent ED[Empl,CAge]=
          INTEGER(((DB Time)-ED[Empl,DOBIndex])/12)
     Curent ED[Empl,CService]=
          IF THEN ELSE(INTEGER(((DB Time)-ED[Empl,DOHIndex])/12)<0,0,INTEGER((
(DB Time)
     )-ED[Empl
          ,DOHIndex])/12))
     Curent ED[Empl,CLevel]=
          ED[Empl,PSenior]
     Curent ED[Empl,CAgeMonths]=
          ((DB Time)-ED[Empl,DOBIndex])
     Curent ED[Empl,CHCFirm]=
          DACĂ ALTOARE (ED[Empl,PActive]=1, LOOKUP FORWARD(Factor de
sănătate,((DB Time))
     -ED[Empl,DOBIndex]))*Anual HC Firm Start(ED[Empl
     ,PMarit])*Coeficienți de tendință[HC Firm],0)
     Curent ED[Empl,CServiceMonths]=
          IF THEN ELSE(INTEGER(((DB Time)-ED[Empl,DOHIndex])/12)<0,0,INTEGER((
(DB Time)
     )-ED[Empl
          ,DOHIndex])))
     Curent ED[Empl,CServiceDecimal]=
          IF THEN ELSE((((DB Time)-ED[Empl,DOHIndex])/12)<0,0,((DB Time)-
ED[Empl
          ,DOHIndex])/12)
     Unități: fără dimensiuni

(176)    ED Employee Activation[Union]=
          alăturarea/Conversia unităților de dinamică a bazei de date 4
     Activare angajat ED[Junior]=
          angajare/Conversie unități de dinamică a bazei de date 4
     Activarea angajaților ED[Senior]=
          conversie unități de aterizare/dinamică baze de date 4
     Unități: fără dimensiuni

(177)    Posturi vacante ED Excess Process[Empl Subgroups]=
          MAX((Activare angajați ED[Subgrupuri de angajare]*Unități de dinamică
          a bazei de date
```

```
Conversia 2
     -Locuri vacante[Subgrupuri de angajare]),0)
     Unitati: individuale

(178)     ED Ini[Empl,Prop]=
          OBȚINEȚI CONSTANTE XLS („HRIS.xls”, „PROPS_xl”, „B2”)
     Unități: fără dimensiuni

(179)     ED Limiting Pointers[Union]=
          VMAX(DACĂ ATU ELSE(ED Ini[Empl!,PActive]=1,ED Ini[Empl!,PId],0))
     ED Limiting Pointers[Junior]=
          VMAX(DACĂ ALTOAREA (ED Ini[Empl!,PSenior]=-1 :ȘI: ED)
Ini[Empl!,PActive]=
     0,ED Ini[Empl!,PId],0))
     ED Limiting Pointers[Senior]=
          VMAX(DACA ATUNCI ALTE(ED Ini[Empl!,PSenior]=0 :AND: ED
Ini[Empl!,PActive]=0
     ,ED Ini[Empl!,PId],0))
     Unități: fără dimensiuni

(180)     ED Trunchiat Overflow[Empl Subgrups]=
          IF THEN ELSE(ED Activation Pointers[Empl Subgrups]=0,ED Employee
Activation
     [Subgrupuri de angajare], MAX(Activare angajați ED[Subgrupuri de
angajare]-(Activa ED
Indicatori de ție
     [Empl Subgroups]-ED Limiting Pointers[Empl Subgroups]),0) )
     Unități: fără dimensiuni

(181)     EDCopyAtCycleStart[Empl,Prop]=
          ED[Empl,Prop]

     Unități: fără dimensiuni

(182)     Creșterea salariului individual pe subgrup=
          OBȚINE CĂUTĂRI XLS('HRIS.xls', 'Calcule salariale', 'B', 'D4')
     Unități: fără dimensiuni

(183)     New Hire Age=
          GET XLS LOOKUPS('WORLD.xls', 'DemogCalc', 'B', 'C3')
     Unități: fără dimensiuni

(184)     Cursa de angajare nouă=
          GET XLS LOOKUPS('WORLD.xls', 'DemogCalc', 'H', 'I3')
     Unități: fără dimensiuni

(185)     Sex nou angajat=
```

```
          GET XLS CONSTANTS('WORLD.XLS', 'DemogCalc', 'E3')
     Unități: fără dimensiuni

(186)     Locuri de pornire[Junior]=
          (SUMĂ(DACĂ ATU ÎNTÂI ELSE(ED Ini[Empl!,PSenior]=0,ED
          Ini[Empl!,PActive],0)))
*Conversia unităţilor de dinamică a bazei de date 2
     Locuri de pornire[Senior]=
          (SUMĂ(DACĂ CĂ ÎN CELLTĂ(ED Ini[Empl!,PSenior]=1,ED
          Ini[Empl!,PActive],0)))
*Conversia unităţilor de dinamică a bazei de date 2
     Starting Jobs[Union]=
          (SUMĂ(DACĂ ATU ÎNTÂI ELSE(ED Ini[Empl!,PSenior]=-1,ED
          Ini[Empl!,PActive],0))
)*Conversia unităţilor de dinamică a bazei de date 2
     Unitati: individuale

(187)     Utilizați angajarea istorică 1=
          0
     Unități: fără dimensiuni

(188)     Locuri vacante[Unirea]=
          MAX(0,"Locuri de muncă autorizate în subgrup"[Uniune]-Număr de
          angajați în sindicat activ)
     Locuri vacante[Junior]=
          MAX(0,"Locuri de muncă autorizate subgrup"[Junior]-Număr de angajați
          juniori activi)
     Locuri vacante[Senior]=
          MAX(0,"Locuri de muncă autorizate în subgrup"[Senior]-Număr de
          angajați seniori activi)
     Unitati: individuale

(189)     YTD Cost by Program[Program]=
          SUM(Costul net al programului în anul fiscal curent[Program,Empl!])
     Unități: dolari/an

********************************

  .10 Bkgrnd Clock Mechs
********************************

(191)     Soldul anului=
          IF THEN ELSE (luna anului calendaristic> mijlocul anului fiscal, 19
luni ale anului calendaristic
     , 1)
     Unitati: Dmnl

(192)     Începutul anului viitor=
          IF THEN ELSE(Luna anului calendaristic<Mijlocul anului fiscal, 7 luni
a anului calendaristic
```

```
     , 1)
     Unitati: Dmnl

(193)     Calendar=
           MAX(Soldul anului, începutul anului viitor)
     Unitati: Dmnl

(194)     Ajustare calendar=
           1
     Unități: lună

(195)     Sfârșitul anului fiscal=
           IF THEN ELSE((MODULO((Ajustare oră/calendar)-Sfârșitul anului fiscal
Luna, 12
     )=0), 1, 0)
     Unitati: Dmnl

(196)     Luna de sfârșit a anului fiscal=
           0
     Unități: fără dimensiuni

(197)     Mijlocul anului fiscal=
           MODULO(Sfârșitul anului fiscal+7, 12)
     Unitati: Dmnl

(198)     Luna din anul fiscal=
           MODULO(((Ajustare oră/calendar)+(12 luni de sfârșit de an fiscal)),
           12)
     Unități: fără dimensiuni

(199)     Luna anului calendaristic= (MODULO(Ora-1, 12)+1)/Ajustare calendar
     Unitati: Dmnl

********************************

  .11 Port Test Mech
********************************

(201)     Timp de ajustare=
           7
     Unități: lună

(202)     Vârsta medie la termen NU sub 55=
           (SUM(DACĂ    ATURI    ALTE)    (ED    se    modifică    după    sfârșitul
```

ciclului[Empl!,PActive] = -1 :ȘI: ED
[Empl!,PSenior] <>-1 :AND: ED Current[Empl!,CActive] = 1:AND: ED Cur rent
[Empl!,CAge]<55, (ED Current[Empl!,CAgeMonths]),0))) / SUMĂ(DACĂ ALTOARE ÎN
CARE
(ED se modifică la sfârșitul ciclului
[Empl!,PActive] = -1:ȘI: ED[Empl!,PSenior] <>-1 :ȘI: ED[Empl!,PActive
] =1:ȘI: ED Current[Empl!,CAge]<55, 1, 1e-015))) / 12)*Database Dynamics
Units Conversion 1
Unități: an

(203) Modificarea valorii percepute=
„Eroare (Valoare raportată - Valoare percepută)"/Timp de ajustare
Unități: unități/lună

(204) Modificarea zgomotului roz = (Zgomot alb - Zgomot roz)/Corelarea
zgomotului
Timp
Unități: 1/lună

(205) „Eroare (valoare raportată – valoare percepută)"=
„Intrare: Valoarea raportată a variabilei (X)"-"Ieșire: Valoarea
percepută a
Intrare"
Unități: unități

(206) Rata exogenă=
Rata inițială*Intrare de testare
Unități: Widgeturi/Săptămână

(207) Rata inițială = 10000
Unități: Widgeturi/Săptămână

(208) „Intrare: Valoarea raportată a variabilei (X)"=
RANDOM NORMAL(20.200.100.25.1000)
Unități: unități

(209) Timp de corelare a zgomotului = 4
Unități: lună

(210) Abaterea standard a zgomotului = 0
Unități: fără dimensiuni

(211) Ora de pornire a zgomotului = 5
Unități: lună

(212) „Ieșire: Valoarea percepută a intrării"= INTEG (

```
          Modificarea valorii percepute,
               100)
     Unități: unități

(213)     Zgomot roz = INTEG (Modificarea zgomotului roz, 0) Unități: fără
     dimensiuni

(214)     Cantitatea pulsului=
          -43
     Unități: lună

(215)     Timp puls=
          2
     Unități: lună

(216)     Timp de sfârșit rampă=
          1
     Unități: lună

(217)     Panta rampei=0
     Unități: 1/lună

(218)     Timp de pornire rampă=5
     Unități: lună

(219)     Sinus Amplitudine=
          0
```

```
     Unități: fără dimensiuni

(220)     Perioada Sinus =
          96
     Unități: lună

(221)     Înălțimea pasului=0
     Unități: fără dimensiuni

(222)     Timp de pas=
          13
     Unități: lună

(223)     Intrare de testare=
          1+PAS (Înălțimea pasului, Timpul pasului)+
          (Cantitatea impulsului/PAS DE TIMP)*PULSE (Timp puls, PAS DE TIMP)+
          RAMP (Panta rampă, Timp de pornire rampă, Timp de sfârșit rampă)+
          Amplitudine Sinus*SIN(2*3,14159*Timp/Perioada Sinus)+
                 PAS (1, Ora de pornire a zgomotului)*Zgomot roz
     Unități: fără dimensiuni

(224)     Zgomot alb = Deviația standard a zgomotului*((24*Timp corelație zgomot/
PAS DE TIMP
     ) ^0,5*(ALEATOARE 0 1() - 0,5
     ))
     Unități: fără dimensiuni

********************************
  .12 Bkgnd Elems
********************************

(226) Anual HC Firm Start=
          OBȚINE CĂUTĂRI XLS('HRM.xls', 'MedicalDistrib', 'I', 'O20')
     Unități: **nedefinit**
 (227)     AnnualGrossTrendRates[Salary S]:HOLD BACKWARD
          GET XLS DATA('HRM.xls', 'TrendRates', 'A'   B2
     AnnualGrossTrendRates[Salary J]:HOLD BACKWARD:
          GET XLS DATA('HRM.xls', 'TrendRates', 'A'   C2'
     AnnualGrossTrendRates[Salary U]:HOLD BACKWARD:
          GET XLS DATA('HRM.xls', 'TrendRates', 'A'   D2'
     AnnualGrossTrendRates[Stimulent]: Țineți înapoi
          OBȚINEȚI DATE XLS('HRM.xls', 'TrendRates', 'A', 'E2'
        AnnualGrossTrendRates[Bonus de angajare]: Țineți înapoi::=
             GET    XLS    DATA('HRM.xls',    'TrendRates',    'A',    'F2')
        AnnualGrossTrendRates[EE401k]:HOLD BACKWARD::=
             GET    XLS    DATA('HRM.xls',    'TrendRates',    'A',    'G2')
        AnnualGrossTrendRates[Firm401k]:HOLD BACKWARD::=
```

```
        OBȚINEȚI DATE XLS('HRM.xls', 'TrendRates', 'A', 'H2')
    AnnualGrossTrendRates[DiscContr]:HOLD BACKWARD::=
        OBȚINEȚI   DATE   XLS('HRM.xls',   'TrendRates',   'A',   'I2')
    AnnualGrossTrendRates[Pens]:HOLD BACKWARD::=
        OBȚINEȚI DATE XLS('HRM.xls', 'TrendRates', 'A', 'J2')
    AnnualGrossTrendRates[PensRevis]:HOLD BACKWARD::=
        OBȚINEȚI DATE XLS('HRM.xls', 'TrendRates', 'A', 'K2')
    AnnualGrossTrendRates[HC Firma]:HOLD BACKWARD::=
        OBȚINEȚI DATE XLS('HRM.xls', 'TrendRates', 'A', 'M2')
    AnnualGrossTrendRates[HC EE]:HOLD BACKWARD::=
        OBȚINEȚI DATE XLS(„HRM.xls”, „TrendRates”, „A”, „L2”)
    Unități: fără dimensiuni

(228)    Factorul de sănătate=
        OBȚINE CĂUTĂRI XLS('HRM.xls', 'MedicalDistrib', 'E', 'F16')
    Unități: **nedefinit**

(229)    Căutare tendință de perioadă=
        OBȚINE CĂUTĂRI XLS('HRM.xls', 'SalaryTrend', 'a', 'b2')
    Unități: fără dimensiuni/an

(230)    Program Start Lookup=
        GET XLS LOOKUPS('HRM.xls', 'ProgramStartLevels', 'a', 'b2')
    Unități: dolari/an

(231)    Coeficienți de tendință[Program]= INTEG (
        Coeficienți de tendință[Program]*((AnnualGrossTrendRates[Progr
am] ^(1/12))-1),
              1)
    Unități: fără dimensiuni

********************************
  .13
********************************

(233) Anul calendaristic curent Pay[Empl]=
        IF THEN ELSE(ED Current[Empl,CActive]=1,MAX(Costul net al
        programului în
Anul fiscal curent
```

```
     [Salariu S,Angajare]*(12/lună a anului calendaristic)+Costul net al
programului în curent
An fiscal
     [Salariu J,Angajare]*(12/lună din an calendaristic)+Costul net al
programului în curent
An fiscal
     [Salariu U,Angajare]*(12/lună a anului calendaristic),1e-005),0)
     Unități: dolari/an [0,?]

********************************

  .14 Hist vs Model ********************************


 (235)      Vârsta medie a angajaților activi=
           (SUMĂ(DACĂ ACI ALTE) (ED Curent[Empl!,CAactiv] = 1,(ED
Current[Empl!,CAgeMonths
     ]),0)) / SUM(ED Current[Empl!,CAactive])*Database Dynamics Units -
Conversion 1
     )/12

     Unități: an

(236) Salariu mediu non-sindicat=
          SUM(DACĂ ALTOARE ÎN CARE (ED Curent[Empl!,CAactiv] = 1:ȘI: ED
Curent[Empl!,CLevel
     ] >-1 , (ED Curent[Empl!,CSalary]),0)) / SUM(DACĂ ALTOAREA (DACĂ ATUNCI
     ALTE( ED Curent[ Empl!,CLevel] >-1, ED Curent[Empl!,CAactiv], 0))
     Unități: 1

 (237)      Serviciul mediu al activilor=
           SUM(DACĂ ACI ALTE (ED Curent[Empl!,CAactiv] = 1,(ED
Curent[Empl!,CServiceDecimal
     ]),0)) / SUM(ED Current[Empl!,CAactive])*Database Dynamics Units Conver
misiune 1
     Unități: an

 (238)      Serviciul mediu al fostului angajat=
           SUM(DACĂ ATU ALTA (ED se modifică după sfârșitul
ciclului[Empl!,PActive] = -1:ȘI:
Curent ED
     [Empl!,CActive] = 1,(ED Current[Empl!,CServiceDecimal]),0))) / SUM(DACĂ
ATUNCI
ALTE
      (ED   modifică   la   sfârșitul   ciclului[Empl!,PActive]   =   -1:ȘI:
ED[Empl!,PAactive] =1,
      1, 0))*Conversie unități de dinamică a bazei de date 1 Unități: an

 (239)      Count of Active Empls=

          Număr de juniori activi+număr de seniori activi+număr de persoane
          active
Uniune
```

Unități: 1

(240) Numărul de juniori activi=
SUM(DACĂ ATU ELSE(ED[Empl!,PSenior]=0,ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(241) Numărul de nonuniri active=
SUM(DACĂ ACI ALTE (ED[Empl!,PSenior]<>-1,ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(242) Număr de active NonUnion AA F=
SUM(DACĂ ATU ELSE(ED[Empl!,PSenior]<>-1:ȘI: ED[Empl!,PGender]=1
:ȘI: ED
[Empl!,PRace]=1, ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(243) Număr de active NonUnion AA M=
SUM(DACĂ ATU ELSE(ED[Empl!,PSenior]<>-1:ȘI: ED[Empl!,PGender]=0
:ȘI: ED
[Empl!,PRace]=1, ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(244) Număr de active NonUnion Alte F=
SUM(DACĂ ATU ELSE(ED[Empl!,PSenior]<>-1:ȘI: ED[Empl!,PGender]=1
:ȘI: ED
[Empl!,PRace]>1, ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(245) Numărul de non-uniune active Alte M=
SUM(DACĂ ATU ELSE(ED[Empl!,PSenior]<>-1:ȘI: ED[Empl!,PGender]=0
:ȘI: ED
[Empl!,PRace]>1, ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(246) Numărul de active NonUnion WF=
SUM(DACĂ ATU ELSE(ED[Empl!,PSenior]<>-1:ȘI: ED[Empl!,PGender]=1
:ȘI: ED
[Empl!,PRace]=0, ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(247) Numărul de active NonUnion WM=
SUM(DACĂ ATU ELSE(ED[Empl!,PSenior]<>-1:ȘI: ED[Empl!,PGender]=0
:ȘI: ED
[Empl!,PRace]=0, ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

(248) Numărul de seniori activi=
SUM(DACĂ ALTOARE (ED[Empl!,PSenior]=1,ED[Empl!,PActive],0))
Unitati: Dmnl

```
(249)     Numărul de uniuni active=
           SUM(DACĂ ALTOARE (ED[Empl!,PSenior]=-1,ED[Empl!,PActive],0))
     Unitati: Dmnl

(250)     Cumul NonUnion Departures 55 and Up=
           Ex NonUnion Departures 55 și în sus+NonUnion Departures 55 și în sus
     Unitati: individuale

(251)     Cumul NonUnion Plecari sub 55=
           Plecări NonUnion sub 55 de ani+Ex NonUnion Plecări sub 55 de ani
     Unitati: individuale

(252)     Foști angajați cumulați[Empl Subgrups]=
           Ex Terminații[Empl Subgrupuri]+Terminații Toate Nivelele[Empl
Subgrupuri ]
     Unități: fără dimensiuni

(253)     Noi angajați cumulativ=
           Angajati noi Toate nivelurile + Foști angajați noi
     Unități: fără dimensiuni

(254)     Modificări ED după sfârșitul ciclului[Empl,Prop]=
           IF THEN ELSE (Utilizați angajarea istorică 1=1, ED se modifică după
sfârșitul ciclului Istoric
     [Empl,Prop],ED Modificări după sfârșitul ciclului Modelat[Empl,Prop])
     Unități: 1

(255)     Foști angajați noi= INTEG (
           Noi angajați la toate nivelurile,
                0)
     Unități: lună

(256)     Ex NonUnion Departures 55 și mai sus= INTEG (
           Plecări non-uniune 55 și mai sus,

                0)
     Unități: lună

(257)     Plecări din afara Uniunii sub 55= INTEG (
           Plecări non-uniune sub 55 de ani,
                0)
     Unități: lună

(258)     Ex Terminații[Empl Subgroups]= INTEG (
           Terminări Toate nivelurile[Empl Subgrups],
```

```
            0)
     Unități: lună

(259)     Noi angajați la toate nivelurile=
          SUM(DACĂ ALTOARE ÎN CARE (ED se modifică după sfârșitul
          ciclului[Empl!,PActive] = 1:ȘI:
ED[Empl
     !,PActive] =0, 1, 0))
     Unități: fără dimensiuni

(260)     Plecări non-uniune 55 și mai sus=
          SUM(DACĂ ATU ALTA (ED se modifică după sfârșitul
          ciclului[Empl!,PActive] = -1:ȘI:
ED[Empl
     !,PActive] =1:AND: ED[Empl!,PSenior]>-1
          :ȘI: Curent ED[Empl!,CAge]>=55, 1, 0))
     Unități: 1

(261)     Plecări non-uniuni sub 55=
          SUM(DACĂ ATU ALTA (ED se modifică după sfârșitul
          ciclului[Empl!,PActive] = -1:ȘI:
ED[Empl
     !,PActive] =1:AND: ED[Empl!,PSenior]>-1
          :ȘI: Curent ED[Empl!,CAge]<55, 1, 0))
     Unități: 1

(262)     Serviciul relativ al fostilor angajați=
          Serviciul mediu al foștilor angajați/Serviciul mediu al persoanelor
          active
     Unități: 1

(263)     Terminări Toate nivelurile[Union]=
          SUM(DACĂ ATU ALTA (ED se modifică după sfârșitul
          ciclului[Empl!,PActive] = -1:ȘI:
ED[Empl
     !,PSenior] =-1:ȘI: ED[Empl!,PActive] =1, 1, 0))
     Terminări Toate nivelurile[Junior]=
          SUM(DACĂ ATU ALTA (ED se modifică după sfârșitul
          ciclului[Empl!,PActive] = -1:ȘI:
ED[Empl
     !,PSenior] = 0:ȘI: ED[Empl!,PActive] =1, 1, 0))
     Terminări Toate nivelurile[Senior]=
          SUM(DACĂ ATU ALTA (ED se modifică după sfârșitul
          ciclului[Empl!,PActive] = -1:ȘI:
ED[Empl
     !,PSenior] = 1:ȘI: ED[Empl!,PActive] =1, 1, 0))
     Unități: fără dimensiuni

********************************
  .Controla
********************************
```

```
          Parametrii de control al simularii

(265)     adăugând[Empl]=
          MIN((Limite planului DC[Angajare]*”Conversie An:Lună”), (Contribuții
angajaților
     [Empl]+Contribuții care se potrivesc[Empl]+Contribuții care nu se
potrivesc
          [Empl]))
     Unități: dolari/lună

(266)     TIMP FINAL = 192
     Unități: lună

(267)     TIMP INIȚIAL = 1
     Unități: lună

(268)     SAVEPER =
             PAS DE TIMP
     Unități: luna [0,?]

(269)     PAS DE TIMP = 1
     Unități: lună [0,1,1]

********************************
  .Testare model080206cb
********************************

(271)     Factor DB din partea 1 modificat= 0,008
     Unități: fără dimensiuni

(272)     Factori de anuitate:
          D curent, N pensionare, N așteptare

(273)     Vârsta medie la termen NU 55 și peste=
          (SUM(DACĂ ATURI ALTE) (ED se modifică după sfârșitul
ciclului[Empl!,PActive] = -1 :ȘI: ED
     [Empl!,PSenior] <>-1 :ȘI: ED Current[Empl!
          ,CAactiv] = 1:ȘI: Curent ED[Empl!,CAge]>=55,(ED
Current[Empl!,CAgeMonths
     ]),0)) / SUM(DACĂ CĂ ATUNCI ELSE (ED se modifică la sfârșitul
ciclului[Empl!,PActive] = -1:ȘI:

          ED[Empl!,PSenior] <>-1 :AND: ED[Empl!,PActive] =1:AND: ED
```

```
Current[Empl
     !,CAge]>=55, 1, 1e-015))) / 12)*Conversia unităților de dinamică a bazei
de date 1
     Unități: an

(274)     Vârste medii de reținere cumulate= INTEG (
          cum peste 55 de ani,
               0)
     Unități: an

(275)     Avg Ret Ages Cumulative=
          Vârste medii Ret cumulate/Timp
     Unități: **nedefinit**

(276)     Chang Sat Avg J=
          SUM(satisfacția în schimbare[Angajare!]) / Angajații juniori
     Unități: fără dimensiuni/lună

(277)     CO Mediu[Senior]=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=1,ED
Current[Empl!,CActive]=1,Oportunități de carieră
     [Empl!]))/Angajați seniori
     CO Mediu[Junior]=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=0,ED
Current[Empl!,CActive]=1,Oportunități de carieră
     [Empl!]))/Angajați juniori
     CO Mediu[Unire]=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=-1,ED
Curent[Empl!,CActive]=1,
     Oportunități de carieră[Angajați!]))/Angajați din sindicat
     Unități: fără dimensiuni

(278)     Diferența de numărare 2=
          DD Count-”Jr. Plecare"
     Unitati: Dmnl

(279)     Diferența de numărare=
          Adaugă Fac Count-Career Wk Dep Count
     Unitati: Dmnl

(280)     Serviciu creditat după modificare[Empl]=
          MAX(0,Serviciul creditat al angajatului[Empl]-Serviciul creditat
          înainte
Amendament
     [Empl])
     Unități: an
```

```
(281)     Serviciu creditat înainte de modificare[Empl]=
           MAX(Rampa de serviciu creditat[Empl], Înghețare serviciu creditat
           anterior[Empl])
     Unități: **nedefinit**

(282)     Timp de înghețare a serviciului creditat=
           1 PAS(1, 73)
     Unități: **nedefinit**

(283)     Rampă de service creditată[Empl]=
           MAX(Serviciul creditat al angajatului[Empl]*Timp de înghețare a
           serviciului creditat
Pasul,0
     )
     Unități: an

(284)     Criteriu Factor de cote=
           1.3
     Unități: fără dimensiuni

(285)     cum peste 55=
           Vârsta medie la termen NU 55 și mai sus
     Unități: **nedefinit**

(286)     CUN Avgs[Senior]=
           SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=1,ED
Current[Empl!,CActive]=1,Nevoi nesatisfăcute în carieră
     [Empl!]))/Angajați seniori
     CUN Avgs[Junior]=
           SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=0,ED
Current[Empl!,CActive]=1,Nevoi nesatisfăcute în carieră
     [Empl!]))/Angajați juniori
     CUN Avgs[Union]=
           SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=-1,ED
Curent[Empl!,CActive]=1,
     Nevoi nesatisfăcute în carieră[Angajare!]))/Angajați ai sindicatului
     Unitati: Dmnl

(287)     DD Count=
           SUM(DACĂ ALTOARE ÎN CARE (ED Current[Empl!,CActive] = 1,(Decizia de a
Plecare[Empl!
     ]),0))
     Unitati: Dmnl

(288)     „Difer Jrs.”=
           Număr de angajați juniori activi-Angajați juniori
     Unitati: Dmnl

(289)     „Dif Srs.”=
           Număr de angajați seniori activi-angajați seniori
     Unitati: Dmnl
```

```
(290)     Uniuni diferite=
          Sindicatul activ Numărarea angajaţilor sindicali
     Unitati: Dmnl

(291)     Număr de diversitate=
          Număr de active NonUnion AA F+Număr de active NonUnion AA M+Număr de
Neuniune activă Altele F
     +Numărul de active NonUnion Other M+Numărul de active NonUnion WF
     Unitati: Dmnl

(292)     „Diversitate Pct.”=
          Număr de diversitate/număr de nonuniune activă
     Unitati: Dmnl

(293)     Empl:
          (E1-E17292)

(294)     Subgrupuri Empl:
          Senior, Junior, Uniune

(295)     „Locuri istorice reale ale subgrupului”[Empl Subgroups]=
  LOOKUP FORWARD ("Căutări istorice reale de locuri de muncă în subgrup"[Empl
Subgrupuri
     ], Ora)
     Unitati: individuale

(296)     „Căutări istorice de locuri de muncă în subgrup”[Senior](
          [(0,0)
(200.600)],(0.379),(13.411),(25.412),(36.406),(48.377),(120.377))
     „Căutări istorice reale de locuri de muncă în subgrup”[Junior](
          [(0,0)
(200,2000)],(0,1434),(13,1647),(25,1762),(36,1656),(48,1572),(120,
     1434))
     „Căutări istorice reale de locuri de muncă în subgrup”[Uniune](
          [(0,0)
(200,2000)],(0,1311),(13,1356),(25,1311),(36,1311),(48,1311),(120,
     1311))
     Unitati: individuale

(297)     Medii ICPS[Senior]=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=1,ED
          Current[Empl!,CAactiv)
]=1, Satisfacția cu perspectivele de carieră a persoanei
     [Empl!]))/Angajați seniori
     Medii ICPS[Junior]=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Current[Empl!,CLevel]=0,ED
          Current[Empl!,CActive)
]=1, Satisfacția cu perspectivele de carieră a persoanei
     [Empl!]))/Angajați juniori
     ICPS Avgs[Union]=
          SUM(DACĂ ATUNCI ELSE(ED Curent[Empl!,CLevel]=-1,ED
```

```
Curent[Empl!,CActive]=1,
     Perspectivele de carieră ale persoanei Satisfacţia[Angajaţi!]))/Angajaţii
din sindicat
     Unităţi: fără dimensiuni

(298)     Factorul DB Partea 1 iniţială=
          0,01
     Unităţi: fără dimensiuni

(299)     „Raportul Jr/Sr”=
          3,82
     Unităţi: fără dimensiuni

(300)     Diferent debit junior L=
          angajare-”Jr. plecand”
     Unitati: individual/Luna
(301)     Difer debit junior LR=
          angajare-(„Jr. pleacă”+”Jr. se pensionează”)
     Unitati: individual/Luna

(302)     Opp Adv Diff[Empl]=
          Nevoile iniţiale de avansare ale individului[Empl]-Cariera
Oportunităţi[Empl]
     Unităţi: fără dimensiuni

(303)     Îngheţarea serviciului creditat anterior [Empl]=
          IF THEN ELSE(Timp>72, MAX(Serviciul creditat al angajatului[Empl]-
(0,0825*(Timp
     -72)), 0), 0)
     Unităţi: **nedefinit**

(304)     Program:
          Salariu S, Salariu J, Salariu U, Stimulent, Angajare
Bonus, EE401k, Firm401k, DiscContr
     ,Pixuri,PensRevis,HC EE,HC Firma

(305)     General program:
          Stimulent, Bonus de angajare, EE401k, Firm401k, DiscContr, Pens,
          PensRevis, HC
EE

(306)     Prop:
          PId,PNull,PActive,PGender,PMarit,PSenior,PSalary,PSal2000,PBal401kSt
art,PDef401kLast
     ,Pct401k,DOBIndex,DOHIndex,DOTIndex,PRace,PFLSA,PSite,PEverActive

(307)     Prop Current:
          CAActiv, CAge, CAgeMonths,
          CService,CSalary,CLevel,CHCFirm,CServiceMon
ths, CServiceDecimal
```

```
(308)     Cote de pensionare la venitul curent repl[Empl]=
          CĂUTARE ÎN ÎNTÂMPRE (Cote la veniturile înlocuite, înlocuirea totală
Estimarea veniturilor
     [Empl])
     Unități: fără dimensiuni

(309)     Salariu:
          SalariuS,SalariuJ,SalariuU

(310)     Amplitudine sinusoidală 0[Subgrupuri Empl]=
```

```
        0.12,0.24,0.04
     Units: Dimensionless

(311) Sine Period 0[Empl Subgroups]=
        96,90,48
     Units: Month

(312)     StableProp:
          PId,PNull,PGender,PMarit,PSenior,PSalary,PSal2000,PBal401kStart,PDef
401kLast
     ,Pct401k,DOBIndex,DOHIndex,DOTIndex,PRace,PFLSA,PSite

(313)     StablePropModeling:
          PId,PNull,PMarit,PSalary,PSal2000,PBal401kStart,PDef401kLast,Pct401k
,PFLSA
     ,PSite

(314)     Test Input Sine[Empl Subgroups]=
          (1+(Zero*(Sine Amplitude 0[Empl Subgroups]*SIN(2*3.14159*Time/Sine
Period 0
     [Empl Subgroups]))))
     Units: Dimensionless

(315)     Total retiring=
          "Jr. retiring"+"Sr. retiring
     Units: individual/Month

(316)     Vacancy Rate Diffs[Empl Subgroups]=
          Vacancy Creation Rate[Empl Subgroups]-Vacancy Closure Rate[Empl
Subgroups
     ]
     Units: individual/Month

(317)     Zero=
          0
     Unități: fără dimensiuni
```

Această lucrare a fost publicată anterior în International Journal of System Dynamics Applications (IJSDA), Volumul 1, Numărul 1, editat de Ahmad Taher Azar, pp. 48-107, copyright 2012 de către IGI Publishing (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 84

Tendințe în resursele umane IT și determinanții acestora

Vijay K. Agrawal
Universitatea din Nebraska din Kearney, SUA

Vipin K. Agrawal
Universitatea de Stat din California - Fullerton, SUA

Ross Taylor
Universitatea din Nebraska din Kearney, SUA

Frank Tenkorang
Universitatea din Nebraska din Kearney, SUA

ABSTRACT

Acest capitol discută forțele motrice din spatele tendințelor în Tehnologia Informației (IT) care ar putea influența numărul de joburi IT disponibile în viitor. Un avantaj care se concentrează pe tendințele din industrie, spre deosebire de piața actuală a muncii, este că tendințele pe termen lung sunt mai probabil să fie utile pentru planificarea strategică. Instituțiile de învățământ superior (IHE) doresc să le ofere absolvenților cunoștințele și abilitățile necesare angajatorilor, dar având în vedere schimbarea rapidă din industria IT, urmărirea tendințelor pe termen scurt ca parte a unei diplome multianuale este o misiune prostească.

Scopul acestui capitol este de a examina diferiții, uneori contradictori, factori care influențează cererea de profesioniști IT și de a construi un cadru simplu care poate fi utilizat pentru a prezice cererea. Capacitatea de a prezice cererea profesioniștilor IT cu un grad rezonabil de acuratețe este importantă pentru IHE și companii pentru a identifica corect unde ar trebui alocate resursele lor limitate pentru a dezvolta un curriculum pentru forța de muncă din secolul 21.

INTRODUCERE

Când unul dintre autori era într-un program de doctorat , doctoranzii de la școala de afaceri se adunau ocazional într-un centru local de băuturi și se implicau într-o încercare de glume academice pe diverse subiecte distractive. Unul dintre subiectele care au apărut în mai multe rânduri a fost care disciplină de business este cea mai importantă pentru o afacere de succes.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch084

Studenții la contabilitate ar putea sublinia că, fără contabilitate, nu ați putea să vă urmăriți eficient banii. Studenții de management ar putea contracara faptul că, fără operațiuni, nu ați putea realiza în mod eficient produse. Marketingul ar încerca să ne vândă pe ideea că fără marketing o firmă nu ar putea vinde în mod eficient produse și, prin urmare, nu ar fi nevoie de niciuna dintre celelalte discipline. Toate celelalte discipline ar fi explicat motivul pentru care aria lor era cea mai importantă zonă de studiu și astfel conversația ar urma. A existat o excepție de la argumente . În timpul acestor conversații a reieșit că aproape fiecare disciplină a recunoscut că înțelegerea tehnologiei informației este esențială pentru o înțelegere completă a disciplinei lor. În mod corespunzător, înțelegerea altor discipline a fost esențială pentru majoritatea studenților și practicienilor în domeniul tehnologiei informației.

Apariția IT ca disciplină a fost recentă și a evoluat rapid. Subiecte precum Business Intelligence, Data Mining și Dezvoltarea software au fost odată în principal subiecte discutate de cercetătorii din Tehnologia Informației și doar câteva companii mari au experimentat folosind o mică parte din bugetele lor. Acum IT-ul a devenit esențial pentru majoritatea întreprinderilor și devine din ce în ce mai integrat în modul în care funcționează afacerile în fiecare an. Domeniile IT, cum ar fi dezvoltarea de software, au devenit, de asemenea, mult mai mult un efort bazat pe proces și s-au îndepărtat de zilele unui individ sau al unei echipe mici care lucrează izolat pentru a produce cod spaghetti care a dus la un software care părea a fi produs prin magie pentru utilizatorul final. Software-ul de afaceri modern tinde să fie foarte complex și să acopere mai multe funcții de afaceri. Pentru că depășește capacitatea și un individ să poată construi software în izolare se formează echipe de proiect. Aceste echipe au funcții care pot fi împărțite în mare parte în trei domenii, management, expertiză tehnologică și expertiză de domeniu în domenii precum contabilitate, marketing sau psihologia consumatorilor, pentru a da câteva exemple. Fiecare dintre membrii echipei contribuie la proiectarea și implementarea unei aplicații care ar depăși capacitatea chiar și a celei mai capabile persoane de a produce în mod izolat.

Ofițerii și managerii unei firme nu mai au la dispoziție luxul unei armate de analiști de date pentru a găsi date, a le analiza și apoi a prezenta concluziile directorilor. Datorită revoluției IT, managementul a trebuit să îmbrățișeze utilizarea tehnologiei și să învețe cum să folosească instrumentele IT ale companiei pentru a utiliza resursele de date pentru operațiuni mai eficiente și mai eficiente în toate domeniile. Revoluția digitală a făcut ca IT-ul să treacă de la a fi ceva pe care o firmă ar putea folosi la a fi o parte esențială a majorității organizațiilor.

IT nu poate exista izolat deoarece este integrat în întreaga firmă. De fapt, IT-ul a devenit atât de răspândit încât majoritatea locurilor de muncă necesită acum interacțiunea cu IT. Pentru a avea performanță IT competentă, firmele au nevoie de o aprovizionare adecvată de profesioniști IT și mulți dintre acești profesioniști vor trebui să fie furnizați de instituții de învățământ superior. Provocarea pentru instituțiile de învățământ superior este cum să echilibreze nevoia de a preda cu rigurozitate studenții teoria de bază a unui domeniu, abilitățile necesare și cum să se angajeze în tipul de învățare continuă pe tot parcursul vieții care va fi necesar pentru a-i menține la zi după absolvirea diplomei. Aceste obiective ar trebui atinse într-un curriculum care oferă studenților cunoștințe și abilități relevante care sunt solicitate de angajatori. Unul dintre motivele pentru care este dificil să se dezvolte un astfel de curriculum este că domeniul tehnologiei se află într-o perioadă de schimbări extraordinare.

Potrivit futuristului George Gilder (2002) cantitatea de cunoștințe tehnice se dublează la fiecare doi ani și este de așteptat ca ritmul de creștere să continue să crească. Din cauza acestui ritm de schimbare rapidă, instituțiile de

învățământ superior care oferă diplome în domeniile Tehnologiei Informației vor avea de făcut alegeri dificile cu privire la modul în care ar trebui să fie structurată curriculum-ul lor. Școlile vor trebui să fie dispuse să se adapteze rapid la nevoile părților interesate cheie pentru a rămâne viabile (Fleming, 2008). Unii cercetători se întreabă dacă este chiar posibil ca școlile de afaceri să-și pregătească în mod adecvat absolvenții pentru forța de muncă, având în vedere structura actuală a școlilor (Mintzberg, 2004; McKenna, Cotton și Van Auken, 1995; Bennis & O'Toole, 2005; McNamara, 2006).

Ca rezultat, un număr din ce în ce mai mare de întreprinderi aleg să-și formeze angajații intern prin universități corporative (Gerdes, 2005). Corporate University Xchange estimează că numărul universităților corporative totalizează 2000, ceea ce este în creștere față de doar 400 cu aproximativ 15 ani în urmă și prevăd că numărul va crește la 3.700 până în 2010 (AACSB, 2002).

Acest capitol trece în revistă tendințele în domeniul resurselor umane IT (HR) și postulează câțiva factori care pot avea un impact asupra numărului de locuri de muncă IT, ocupate sau vacante. Un avantaj al analizei tendințelor din industrie, spre deosebire de locurile de muncă actuale, este că tendințele pe termen lung sunt mai probabil să fie detectate, deoarece vagabondurile pe termen scurt de pe piața muncii sunt filtrate. Un alt avantaj al analizei tendințelor din industrie este că putem dezvolta un cadru suficient de generic pentru ca departamentele de resurse umane să poată utiliza cadrul pentru a comunica mai bine cu departamentele IT din instituțiile de învățământ în scopul dezvoltării unui curriculum personalizat. Este imperativ ca întreprinderile și IHE să lucreze împreună pentru a transforma studenții în absolvenți care sunt excepțional de bine calificați și pot contribui rapid cu valoare unei organizații. Această colaborare va permite, de asemenea, IHE și întreprinderilor să identifice corect unde ar trebui alocate resursele lor limitate pentru a dezvolta angajații pentru cel de-al 21 -lea forța de muncă secolului. Absolvenții IT se confruntă cu o piață a muncii extrem de competitivă, în timp ce întreprinderile se confruntă cu o piață globală competitivă, așa că ar trebui explorate orice eforturi de a produce absolvenți pregătiți pentru piață și de a crește productivitatea.

Comitetele de curriculum pot efectua revizuiri de curriculum pentru a identifica nișele care sunt disponibile pentru instituția lor particulară, luând în considerare cadrul prezentat în această lucrare. Gerdes (2005) a raportat că pentru programele de MBA de nivel mediu, concentrarea pe nișă a dus la creșterea programelor lor. Deși nu a putut fi găsită nicio cercetare care să examineze programe de licență de nișă, nu este nerezonabil să credem că un curriculum care este prietenos cu angajatorul și are ca rezultat mai multe oferte de locuri de muncă pentru absolvenți ar fi, de asemenea, binevenit de studenți. De exemplu, dacă o scanare a mediului dezvăluie că multe întreprinderi care sunt părțile interesate cheie ale instituției de învățământ sunt implicate în utilizarea business intelligence (BI), atunci curriculum-ul poate fi dezvoltat astfel încât mai mulți absolvenți să aibă cunoștințe și abilități care sunt apreciate pentru acea aplicație a IT. O instituție diferită ar putea descoperi că se află într-o zonă în care părțile interesate cheie folosesc rar BI, dar există o cerere uriașă pentru absolvenți cu cunoștințe de programare și analiză de sistem și proiectare, caz în care curriculum-ul ar putea fi adaptat pentru a produce absolvenți complet care au o concentrare de cursuri în acea zonă.

Este în interesul întreprinderilor și al IHE să lucreze împreună pentru a ajuta la determinarea aptitudinilor și abilităților care pot fi solicitate. Departamentele de Resurse Umane au sarcina de a găsi personalul potrivit pentru posturile disponibile. Lucrând cu departamentele de resurse umane ale IHE, puteți crește numărul de solicitanți calificați și puteți reduce timpul necesar angajaților nou angajați pentru a oferi valoare.

FUNDAL

Biroul de Statistică a Muncii Rata de creștere proiectată

Datele Biroului de Statistică a Muncii (BLS) indică faptul că unul dintre sectoarele cu cea mai rapidă creștere din economia SUA este sectorul IT (Dohm & Shniper, 2007). Începând cu anul 2000, din 2000, au fost făcute previziuni pe zece ani privind ocuparea forței de muncă privind cererea de forță de muncă în IT (Dohm & Shniper, 2007; Hecker, 2006; Hecker, 2004; Hecker, 2001). Aceste previziuni sunt publicate bienal și în fiecare bieniu

sunt revizuite ratele de creștere viitoare. Pe baza previziunilor, se anticipează că creșterea cererii de profesioniști IT va continua, dar va face acest lucru într-un ritm descrescător. Figura 1 prezintă un grafic al acestor proiecții.

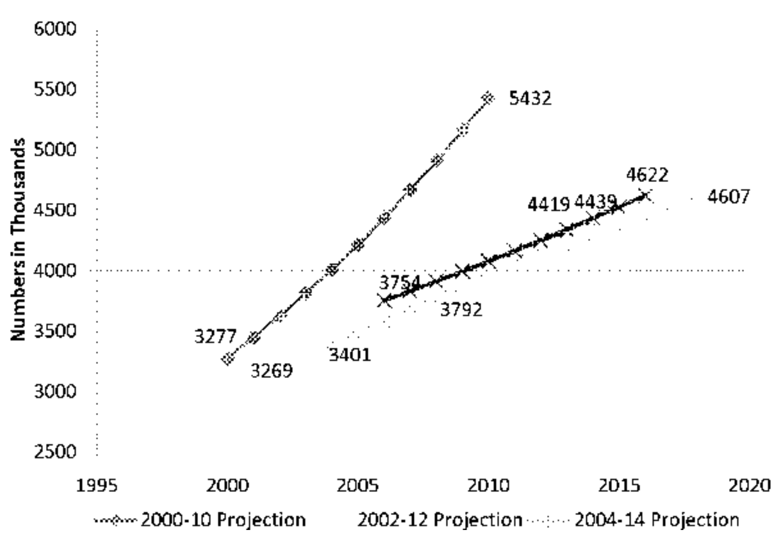
Fiecare proiecție revizuită devine mai plată, - indicând că rata de creștere a locurilor de muncă legate de IT este revizuită în jos cu fiecare nou raport. O posibilă explicație pe care o vom explora în acest capitol este că natura celor care efectuează procesele de afaceri este tranziția de la specialist IT la lucrători cu cunoștințe mai generale în alte domenii funcționale.

BLS are o reputație de cercetare non-partizană și face o treabă excelentă. Cu toate acestea, toate proiecțiile sunt în mod necesar supuse erorii prin însăși natura lor. Figura 2 compară locurile de muncă reale ale profesioniștilor IT cu proiecțiile BLS. Intenția nu este de a critica în niciun caz proiecțiile BLS, ci mai degrabă de a obține câteva informații despre tipul de erori care pot apărea pentru a lua în considerare posibilele surse pentru natura erorii. În 2002, BLS a fost foarte optimist cu privire la piața muncii din IT, ceea ce se reflectă în proiecția de peste 10% asupra numărului real de locuri de muncă. În 2004, diferența s-a redus drastic la 2,1%, iar în 2006 BLS a fost pesimist cu privire la piață, numărul de locuri de muncă proiectat fiind cu 4,4% mai mic decât locurile de muncă prognozate. Deși cea mai recentă proiecție (2008) este mai mare decât cea reală, diferența în puncte procentuale este de o treime față de 2002. Pe măsură ce domeniul IT se maturizează și este încorporat în alte domenii funcționale, se anticipează că proiecțiile BLS vor continua să devină mai precise, pe măsură ce erorile generate de natura evolutivă a practicilor de afaceri bazate pe IT se diminuează.

Din examinarea figurii 2, se pare că creșterea cererii de profesioniști IT este de fapt prezentă. Un dezavantaj al previziunilor prezentate până acum este că seturile de competențe pentru profesioniștii IT nu sunt ușor de transferat. Adică, de exemplu, un programator nu este în general echipat pentru a funcționa bine ca analist de afaceri sau invers. Ar fi mai util să știți dacă există anumite categorii de locuri de muncă care sunt câștigători și perdanți net în procesul de creare a locurilor de muncă.

Din 2000 până în 2008, a existat o rată generală de creștere pozitivă pentru dezvoltarea și adoptarea aplicațiilor IT, dar creșterea nu a fost la

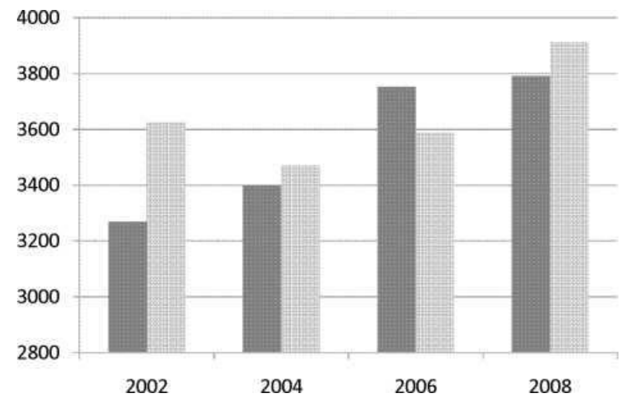
Figure 1. BLS 10-year labor projections



2006-16 Projection 2008-18 Projection

toate categoriile. Două din cele unsprezece categorii de locuri de muncă profesionale IT au înregistrat scăderi între 2000 și 2008, după cum se arată în Figura 3.

Figure 2. Actual jobs compared to projected

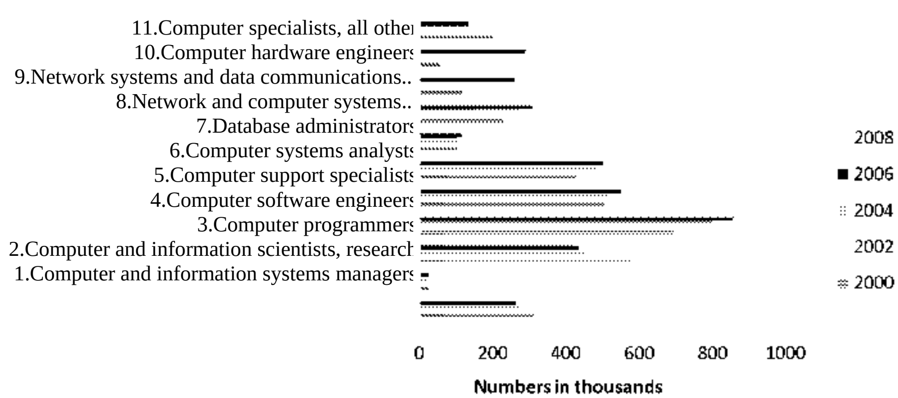


categoriile sunt manageri de calculatoare și sisteme informatice și programatori de computere. Locurile IT cu cea mai rapidă creștere includ analist de sisteme de rețea și comunicații de date (145%) și administratori de sisteme de rețea și computere (48%). Inginerii de software de calcul reprezintă cea mai mare proporție din toate locurile de muncă profesionale IT (peste 21%).

Un factor de complicare care face ca datele BLS să aibă o valoare foarte limitată pentru prezicerea nevoilor de resurse umane este că ratele de creștere a locurilor de muncă din diferite segmente industriale și regiuni geografice nu vor avea probabil o cerere uniformă pentru diferite seturi de cunoștințe. De exemplu, cererea pentru un analist de sisteme poate fi mare într-o zonă urbană sau într-o zonă în care există o mulțime de firme de dezvoltare de software, dar este probabil ca în unele zone rurale aceste abilități să nu fie foarte solicitate din cauza lipsei de companii mai mari sau case de dezvoltare de software.

Acest lucru nu indică o absență a necesității de cursuri care dezvoltă studenții pentru alte domenii IT, cum ar fi analist de afaceri. În schimb, este un indicator că, în timp ce o abordare standardizată, cum ar fi cea propusă de Asociația pentru Mașini de Calcul, este un ghid foarte valoros pentru dezvoltarea unui curriculum de bază care să acopere cunoștințele de care au nevoie toți specialiștii IT în domeniile lor extinse, nu va fi

Figure 3. ITjobs by category



suficientă pentru a produce o forță de muncă agilă în IT, capabilă să devină productivă rapid după angajare. În zonele în care există un mediu de afaceri înfloritor, care are nevoie de o anumită nișă IT, există o oportunitate pentru întreprinderile și instituțiile de învățământ superior de a colabora pentru a servi nevoile acelei comunități prin dezvoltarea și accentuarea unui domeniu de studiu care va crește valoarea absolvenților IT.

Prin urmare, cadrul necesar este unul care poate servi ca o lentilă prin care pot fi vizualizate tendințele din comunitate, astfel încât să poată fi identificate zonele de accent. În acest scop, am identificat factorii cheie care ar putea influența cererea de profesioniști IT și să permită prezicerea zonelor care vor fi cele mai solicitate.

FACTORI CARE CONTRIBUIE SAU INHIBĂ CREȘTEREA RESURSELOR UMANE IT

Cererea de aplicații IT

Investiția medie în IT a organizațiilor americane este de aproximativ 3,5 până la 7,0% din veniturile lor din vânzări (Network World, 2009) și contribuie cu până la 50% la costurile totale de capital (Applegate et. al. 2007). IT-ul este esențial pentru supraviețuirea majorității afacerilor, dar, deși locurile de muncă din IT nu au fost scutite de recesiunea economică care afectează în prezent economia globală, ele nu au fost la fel de puternic afectate ca economia generală din Statele Unite. Potrivit unei analize a datelor Biroului de Statistică a Muncii, realizată de GovInfoSecurity.com , rata șomajului pentru profesioniștii IT a fost de 4,1% pentru al doilea trimestru al anului 2009. Deși aceasta a crescut substanțial față de rata șomajului de 2,3% cu un an mai devreme, a fost totuși mult mai bună decât rata generală a șomajului de 9,3% (BLS, 2010). Există, de asemenea, câteva semne de recuperare pe frontul IT. Președintele Obama a cerut o creștere cu 1,2% a cheltuielilor pentru proiectele IT pentru anul fiscal 2011, ceea ce duce la 79,4 miliarde USD totalul cheltuielilor IT solicitate pentru Guvernul Statelor Unite . Cheltuielile globale pentru IT au scăzut cu 4,6% în 2009, dar se așteaptă să revină la 3,4 trilioane de dolari în 2010 (Gartner, 2010). Este probabil ca această -creștere să fie determinată de cererea de noi tehnologii, cum ar fi cloud computing, software ca serviciu (SaaS) și pachete de planificare a resurselor întreprinderii, printre altele.

Încrederea în tehnologia informației este omniprezentă și este probabil să devină mai mult în viitor. Achiziția de software nou poate fi împărțită în două categorii. Prima categorie este software-ul pe care o companie le achiziționează în principal dintr-o altă sursă. Acestea includ aplicații obișnuite , cum ar fi Microsoft Office, Quickbooks și aplicații mai complexe, cum ar fi Peoplesoft, care trebuie personalizate pe scară largă în timpul implementării. În scopul discuției, ne vom referi la software-ul realizat de alte companii care nu este pentru un anumit client ca aplicații comerciale disponibile la raft (COTS). A doua categorie este software-ul pe care o companie le dezvoltă în mare măsură pe cont propriu și pentru uz propriu. Software-ul dezvoltat în mare parte intern și care nu este de vânzare va fi considerat software proprietar.

Setul de abilități necesare pentru a gestiona o infrastructură IT constând în principal din software COTS este diferit de setul de abilități necesare pentru a construi și întreține software-ul proprietar. Pentru a prezice cererea pentru diferite tipuri de profesioniști în software, trebuie să înțelegem tendințele COTS și dezvoltarea software-ului proprietar.

Întreprinderile se îndreaptă către o mare utilizare a soluțiilor software pentru a satisface cererea clienților, a crește eficiența și a deveni mai eficiente. Acest lucru duce la o creștere generală a cererii de aplicații IT, care determină o nevoie mai mare atât de software proprietar, cât și de

software COTS. De exemplu, clienții doresc din ce în ce mai mult să-și folosească dispozitivele de comunicații mobile, cum ar fi telefoanele inteligente, netbook-urile și tabletele, pentru a-și verifica online informațiile contului. Acest lucru creează o cerere pentru un serviciu pe care multe întreprinderi trebuie să-l satisfacă. În căutarea unei soluții, ar putea fi nevoiți să achiziționeze o soluție COTS de la un

furnizor sau ar putea decide să construiască un sistem proprietar. Indiferent de alegerea pe care o vor face, va influența setul de abilități necesare pentru implementarea, gestionarea și menținerea soluției Tendințele ar putea fi explicate cu cadrul descris în Figura 4. Cadrul este dezvoltat pe baza modelului sugerat de Agrawal, Tenkorang, Agrawal și Taylor (2009) și Agrawal (2005 a, b).

Componentele cadrului

Creșterea cererii pentru aplicații IT determină nevoia mai mare de software proprietar și software COTS. Cu toate acestea, presupunând cererea constantă pentru aplicații IT, creșterea cererii de software proprietar va avea un impact negativ asupra COTS și a calculatoarelor utilizatorilor finali. O discuție detaliată a componentelor cadrului este prezentată mai jos.

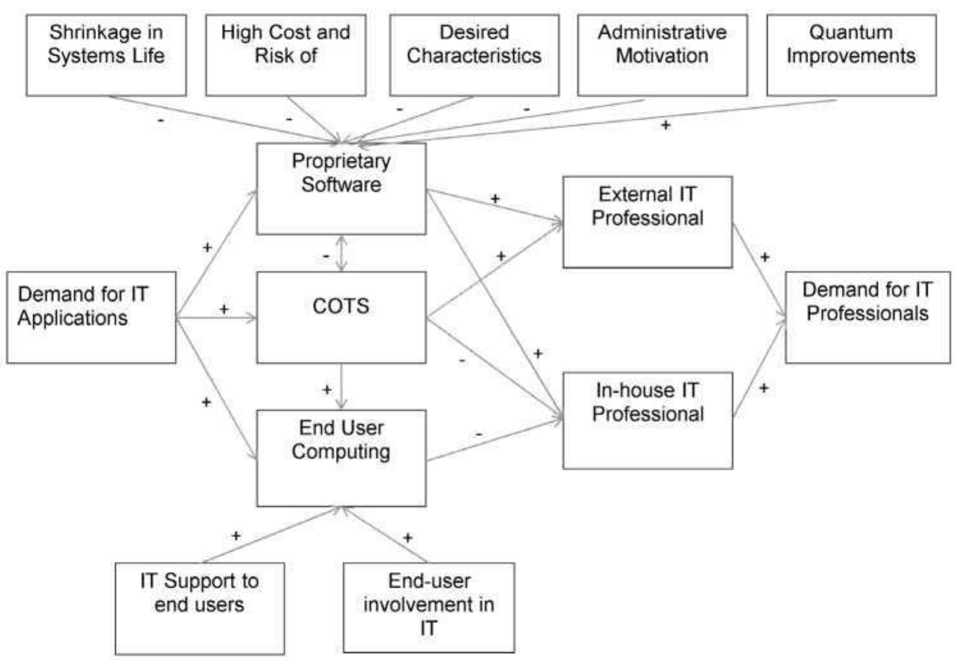
Software proprietar

Schimbarea rolului IT ca necesitate strategică va afecta deciziile strategice cu privire la nivelul investițiilor corporative în IT (Carr, 2003). Atunci când organizațiile au o posibilitate de avantaj strategic , organizațiile vor maximiza investițiile și vor dezvolta pachete de aplicații proprietare, menținând controlul dezvoltării software și flexibilitatea pachetelor.

Într-o piață liberă, este foarte dificil să obțineți și să mențineți un avantaj competitiv durabil (Porter, 1980). Acest lucru este valabil și pentru utilizarea IT ca avantaj competitiv. Când se obține un avantaj competitiv, timpul de duplicare a avantajului este foarte scurt (luni, nu ani), odată ce IT-ul rivalului este înțeles.

Organizații precum Wal-Mart, Dell și Jet Blue au folosit IT-ul proprietar pentru a obține un avantaj competitiv pe piață (Wailgum, 2007). Folosind software proprietar, aceste companii și altele au putut să adauge capabilități care erau greu de copiat de către concurenții lor, atâta timp cât capabilitățile au rămas confidențiale. Cu toate acestea, din cauza factorilor asociați cu dezvoltarea de software personalizat, companiile au început să folosească mai puțin software

Figure 4. Framework



proprietar în favoarea software-ului COTS. Chiar și companii precum Wal-Mart, care au crezut în mod tradițional că tehnologia ar trebui să fie construită pentru a susține cele mai bune practici de afaceri, au început să adopte cele mai bune aplicații comerciale pentru business intelligence și alte nevoi tehnologice de infrastructură (Wailgum, 2007), construind în același timp noi aplicații personalizate atunci când există potențialul de a obține un avantaj strategic mare. Scăderea observată a utilizării software-ului proprietar este atribuită a patru tendințe majore.

Aceste tendințe sunt scăderea ciclului de viață a sistemelor (timp de dezvoltare mai rapid), tendința de costuri ridicate și predispusă la riscuri a software-ului necesar (proiecte mai complexe), caracteristicile dorite ale soluției software (ușurință de utilizare și predictibilitate) și - motivația administrativă (dorința managementului de a evita riscurile și de a se concentra pe competențele de bază.

Fiecare dintre acestea servește pentru a face dezvoltarea software-ului proprietar mai riscantă și de mai puțină valoare incrementală decât utilizarea software-ului comercial de la raft. O forță compensatorie este atunci când se doresc îmbunătățiri cuantice, îmbunătățiri care schimbă radical practicile de afaceri existente, în software, pentru a obține un avantaj competitiv. Scăderea generală a dependenței firmelor de software-ul proprietar este observată în trecerea lor la software-ul COTS pentru un procent din ce în ce mai mare din aplicațiile lor. Vom lua în considerare fiecare dintre tendințele pe rând cu impactul acesteia asupra COTS.

Software comercial la raft (COTS)

Ca urmare a tendințelor menționate anterior, - departamentele de resurse umane trebuie să identifice ce strategie va folosi în mod predominant compania lor, astfel încât seturile de abilități ale angajaților să răspundă nevoilor afacerii. Pentru ca profesioniștii în resurse umane să înțeleagă ce strategie ar putea adopta afacerea lor, vom lua în considerare fiecare dintre acestea pe rând. Această prezentare generală nu se intenționează să fie exhaustivă, ci este concepută pentru a servi ca un prim pentru a permite cititorului să discute cu managementul superior cu privire la domeniile de aliniere strategică pe termen lung a resurselor de HR cu nevoile afacerii.

Ciclul ***de viață al sistemelor se micșorează*** pe măsură ce dezvoltarea software-ului avansează. Odată cu estomparea granițelor naționale, numărul organizațiilor concurente și al lucrătorilor din cunoștințe a crescut. În plus, mediul este turbulent, se schimbă rapid și într-o manieră imprevizibilă (Applegate, 2007, Scott-Morton, 1991; Turban și colab., 2001). Caracteristicile acestui mediu identificate de El Sawy et al. (1999) includ comprimarea timpului, ciclurile scurte de viață ale produsului, discontinuitatea strategică, creșterea intensității cunoștințelor și o abordare centrată pe client. Tendințele de mediu vor face procesele organizaționale și aplicațiile software rezultate vulnerabile la schimbări frecvente. Învechirea mai rapidă a pachetelor va duce la o creștere a costului aplicațiilor IT. Li și Ye (1999) susțin, de asemenea, că este o eră a competiției bazate pe timp. Aceeași strategie nu va funcționa pentru o perioadă prelungită de timp. Schimbările de strategie vor duce la modificarea proceselor și a software-ului rezultat. Matheson și Tarjan (1998) și Nidumolu și Knotts (1998) au descoperit că firmele de software au cicluri de dezvoltare foarte scurte, deoarece tehnologia se schimbă foarte rapid. Brancheau et al. (1996) au afirmat că eficacitatea dezvoltării software a fost o problemă cheie a managementului sistemelor informaționale încă din anii 1980. Agrawal (2005d) a afirmat că rata mai mare de învechire a produsului va duce la adoptarea crescută a pachetelor de planificare a resurselor întreprinderii (ERP) și la scăderea utilizării aplicațiilor disponibile (altele decât pachetele

ERP). În astfel de circumstanțe, se așteaptă ca organizațiile să investească o cantitate minimă de timp și bani în software utilizând soluții tradiționale disponibile, cloud computing, software ca serviciu, pachete de planificare a resurselor pentru întreprinderi și alte soluții COTS, după caz.

Dezvoltarea de software este costisitoare și riscantă din cauza complexității sistemelor moderne și a ratelor ridicate de eșec al proiectelor. Un raport al Standish Group International privind succesul proiectelor software relevă că în Statele Unite 31,1% dintre proiecte nu sunt finalizate; în timp ce 52,7% sunt finalizate, dar cu o depășire medie a costurilor de 189%, iar multe dintre acestea nu conțineau toate funcționalitățile specificațiilor originale. Doar 16,2% dintre proiecte sunt finalizate în timp și în buget (Hays, 1997; Turban et al. 2001). De la începutul anilor 1980, rata de eșec estimată a dezvoltării software pe scară largă este de 85% (Ambler, 1999). Potrivit Laudon și Laudon (1999), un pachet complex este unul care conține mai mult de 400 de programe și 500.000 de linii de coduri. Jeong și Klein (1999) notează că sistemele mai complexe sunt susceptibile la defecțiuni mari. Majoritatea pachetelor integrate pot fi considerate mari și complexe și, prin urmare, au un risc inerent de eșec. Turban și colab. (2001) au afirmat că, din cauza riscurilor asociate, unii manageri refuză să dezvolte sisteme care necesită bugete de peste 1 milion USD, durează mai mult de un an sau necesită mai mult de zece oameni pentru finalizarea proiectului. Agrawal (2005a) a afirmat că costurile și riscurile mai mari sunt asociate cu dezvoltarea software-ului specific organizației și, prin urmare, organizațiile folosesc pachete de tip ERP/off-the-shelf în proporție mai mare în comparație cu pachetele proprietare. În trecut, dezvoltarea internă a fost populară datorită flexibilității necesare în pachete și controlului asupra ciclului de dezvoltare. Datorită reutilizabilității codurilor și personalizabilității , abordarea orientată pe obiect are ca rezultat o productivitate mai mare de dezvoltare a software-ului. De asemenea, va duce la o flexibilitate crescută, predicbilitate crescută și puține erori (Nidumolu & Knotts, 1998). Cu toate acestea, rata mai rapidă de uzură, costul ridicat și factorul de risc vor face opțiunea de dezvoltare internă neatractivă pentru toate proiectele, cu excepția celor mai simple, cu excepția cazului în care funcționalitatea necesară este de așa natură încât COTS nu este o opțiune viabilă.

Caracteristicile dorite ale software-ului care favorizează tranziția la COTS sunt ușurința în utilizare și capacitatea de predicție a costurilor și a rezultatelor. Pentru a reduce costurile de formare și pentru a îmbunătăți satisfacția utilizatorilor, firmele doresc software ușor de utilizat. O interfață cu utilizatorul mai simplă și o inteligență artificială îmbunătățită sunt factori care fac ca multe sisteme COTS să fie utilizabile cu puțină sau deloc pregătire. Pentru a evita unii dintre factorii de risc menționați mai devreme, firmele doresc predictibilitate. Folosind o soluție COTS consacrată , firmele sunt capabile să cunoască costurile aproximative, cerințele și funcționalitatea înainte de a se angaja pentru un produs. În cazul soluțiilor standard/ERP, este posibil să se obțină predicții fiabile ale costurilor de achiziție, implementare și utilizare (Heikkila și colab., 1991; Laudon și Laudon, 1999). În plus, aceste pachete software sunt disponibile fără întârziere și pot economisi până la 50% sau mai mult în eforturile de dezvoltare. În plus, organizațiile pot economisi costuri mari de întreținere asociate pachetelor dezvoltate intern. Costurile de întreținere ale pachetelor dezvoltate intern sunt de până la 80% din bugetul IT corporativ (Turban et al. 2001).

Motivația ***administrativă*** pentru trecerea la COTS include mulți dintre factorii menționați anterior. Unele motive pentru motivația administrativă includ creșterea continuă a software-ului și a pieței de externalizare, care poate fi atribuită fiabilității serviciilor furnizate de aceste surse și rolului IT ca marfă. Deoarece

managementul nu este mulțumit de performanța departamentelor IT, ele înlocuiesc dezvoltarea internă cu COTS (Turban et al. 2001). Trecerea la COTS sau externalizarea ajută organizațiile să supraviețuiască într-un mediu din ce în ce mai competitiv.

Agrawal și colab. (2001) au susținut că trecerea de la pachetele proprietare la pachetele COTS va reduce costurile în detrimentul flexibilității. Dacă rolul IT este doar o necesitate strategică și nu o sursă de avantaj competitiv, atunci riscurile substanțiale și investițiile mari asociate pachetelor proprietare nu sunt de dorit. Într-un mediu turbulent, cu o uzură mai rapidă a produselor/serviciilor, combinația de timp limitat disponibil pentru dezvoltare și nevoia de schimbări frecvente va face, de asemenea, opțiunea pachetelor proprietare imposibilă și neatractivă (Agrawal, 2005d), iar utilizările pachetelor comerciale de pe raft/ERP vor fi într-o proporție mai mare în comparație cu pachetele proprietare/personalizate (2005). Astfel, nu pare posibil ca organizațiile să dezvolte într-o perioadă scurtă pachetele complexe și integrate de mari dimensiuni, care pot fi utilizate pentru o perioadă scurtă de timp. În plus, astfel de proiecte pot necesita un departament IT foarte mare, cu pregătire continuă și upgrade-uri de tehnologie. În această situație, organizațiile vor avea tendința de a se baza mai mult pe pachete comerciale de la raft/soluții ERP și pe externalizare.

îmbunătățiri cuantice : Concurența intensă duce la incertitudine și stimulează rate mai ridicate de inovare și de adoptare care, la rândul lor, vor crește concurența (Ettlie, 1983; Lewin și colab., 1987). Porter (1980) a susținut că pe o piață competitivă cu intrare liberă, firmele nu pot obține profit supranormal sustenabil. În timp ce pe termen scurt este posibil să se obțină astfel de profituri, pe termen lung, profitul contabil va fi suficient pentru a plăti costul capitalului și compensarea proprietarului pentru orice input unic pentru producție (adică expertiza în management). Este posibil să se obțină un avantaj competitiv pe termen scurt cu IT dacă se păstrează secretul. Totuși, timpul de duplicare a aplicațiilor este de luni, nu de ani, iar noile inovații (care sunt foarte rapide și rapide) le vor face pe cele vechi să fie depășite (Porter, 1996; Turban și colab., 2001), ridicând îndoieli cu privire la rolul IT în obținerea de avantaje competitive. În schimb, există o serie de argumente care identifică IT-ul mai ales ca o marfă sau o necesitate strategică pentru organizație. Astfel, IT nu poate fi o sursă de avantaj competitiv durabil (Brynjolfsson, 1996; Clemons 1990, 1991; Clemons & Kimbrough, 1986; Emery, 1990; Kermer & Sosa, 1991; McNurlin, 1991).

Mai mult, majoritatea întreprinderilor din lumea industrială nu ar putea concura și multe nici măcar nu ar putea supraviețui fără computere și software (Jones, 1994). Schimbarea rolului IT ca necesitate strategică va afecta deciziile strategice cu privire la nivelul investițiilor corporative în IT. Considerând rolul IT-ului ca o necesitate strategică, organizațiile vor investi minim în pachete de aplicații prin utilizarea de soluții standard/ERP cu o politică de îmbunătățire continuă. Dimpotrivă, cu o posibilitate de avantaj strategic, corporațiile vor maximiza investițiile și vor dezvolta pachete de aplicații proprietare, menținând controlul asupra dezvoltării software și flexibilitatea pachetelor.

Creșterea utilizării software-ului COTS va duce la o cerere mai mică pentru programatori și la o cerere mai mare pentru analiști de sistem, inclusiv manageri de proiect. Este important ca profesioniștii în planificarea resurselor umane să țină cont de faptul că aceste schimbări sunt macroeconomice și se aplică în Statele Unite. Piețele individuale de muncă pot varia. În cazurile în care cererea de forță de muncă pe o piață locală este semnificativ diferită de piața națională, este important ca partenerii din învățământul superior să fie informați cu privire la diferențe, astfel încât să poată avea loc o planificare strategică adecvată.

În general, COTS implică comenzi de tip point-and-click și/sau foarte simple pentru a

rezolva probleme, prin urmare a dus la creșterea numărului de calculatoare ale utilizatorilor finali.

Calcularea utilizatorului final

Creșterea importanței tehnologiei informației ca parte a infrastructurii de bază a unei întreprinderi este sporită de evoluțiile hardware, software și a interfeței grafice cu utilizatorul (GUI), care facilitează utilizarea aplicațiilor IT de către mulți utilizatori finali. Creșterea utilității și ușurința în utilizare a aplicațiilor software a crescut foarte mult cererea pentru numărul de oameni care lucrează în cunoaștere și este de așteptat ca această creștere să continue. Transformarea radicală a proceselor de afaceri de la computerul centrat pe IT la adoptarea crescută a calculatoarelor pentru utilizatorul final (EUC) a schimbat fundamental modul în care operează întreprinderile. Această tendință s-a accelerat în anii 1980, când eficiența dezvoltării software a devenit o problemă cheie pentru managementul sistemelor informaționale. Întrucât directorii doreau acces la informații pentru a lua decizii mai bune, iar companiile aveau nevoie de mai multe aplicații IT dezvoltate de profesioniști IT, nu era suficientă capacitate pentru a face lucrurile în timp util. Creșterea în calculul utilizatorilor finali este una dintre soluțiile pentru a face față unui astfel de întârziere de cerere de informații. Tendințele în hardware și software, cum ar fi miniaturizarea, viteza, conectivitatea , interactivitatea, multimedia și accesibilitatea (Sawyer și William, 2003) au contribuit la creșterea utilizatorilor finali de calcul, oferind mai mult *suport utilizatorilor finali din componenta tehnică a IT.* Controlul departamentelor de Sisteme Informaționale asupra forței de muncă și a bugetului IT a fost în scădere și s-a mutat către utilizatorii finali (Edberg & Bowman, 1996; He et al., 1998; Lucas, 2000). Acești și alți factori sunt *factori care lucrează pentru implicarea utilizatorilor finali în funcțiile IT.*

Utilizatorii finali își asumă din ce în ce mai multe responsabilități pentru aplicațiile sistemelor informaționale, iar implicarea lor este, de asemenea, corelată pozitiv cu succesul sistemelor informaționale (Doll & Torkzaddah, 1988; McLean et al., 1993; Winter et al., 1997). Turban și colab. (2001) au susținut că multe dintre cerințele utilizatorilor sunt de dimensiuni mai mici și pot fi dezvoltate chiar de utilizatorii finali.

Abordarea modulară într-un sistem orientat pe obiecte face unele lucrări de programare mult mai puțin complexe și permite utilizatorilor finali să îndeplinească unele funcții care anterior necesitau programatori profesioniști.

În plus, datorită reutilizabilității codurilor și personalizabilității, abordarea orientată pe obiect are ca rezultat o productivitate mai mare în dezvoltarea software-ului. Agrawal și colab. (2001) au susținut că abordarea orientată pe obiecte ar face procesul de dezvoltare simplu, sporind personalizabilitatea și contribuind la creșterea EUC. Aceste proiecții s-au născut în mare parte și se așteaptă să continue.

Sistemele experte și alte forme de inteligență artificială (AI) au grăbit tendința spre calcularea utilizatorilor finali. Utilizarea AI ajută companiile să ia decizii mai bune și mai rapid. Pe măsură ce aceste instrumente s-au răspândit în afaceri, utilizarea lor a devenit obișnuită și continuă să se răspândească la locurile de muncă din întreaga ierarhie corporativă. Exemplele variază de la directori care folosesc aplicații care utilizează inteligența artificială pentru a construi modele complexe de analiză a riscurilor până la casierii care folosesc AI pentru a identifica produsele (Sadahiro, Checkley și Trivedi, 2001).

Procesarea limbajului natural va duce la o interfață de utilizator simplă. De asemenea, va duce la o flexibilitate crescută, o predictibilitate crescută și mai puține erori (Nidumolu & Knotts, 1998). Interfața grafică cu utilizatorul (GUI) face software-ul ușor de utilizat și permite utilizatorilor finali să comunice cu aplicația mai eficient în vocabularul lor familiar . Aceste tendințe au condus la dezvoltarea și adoptarea

aplicațiilor Web 2.0 care permit utilizatorului să personalizeze modul în care interacționează cu lumea virtuală. Clienții se așteaptă ca companiile să poată oferi o experiență interactivă pentru vizualizarea facturilor, cumpărăturile și obținerea de asistență printre alte activități tradiționale. Această tendință are implicații importante pentru tipul de angajați pe care departamentele de resurse umane trebuie să-i angajeze. Angajații care nu cunoaște alfabetizarea tehnologiei nu vor avea abilitățile necesare pentru a oferi beneficii maxime în lumea Web 2.0. Angajații care au abilități tehnice extinse vor avea unele beneficii, dar pentru a fi de valoare maximă pentru firmă, vor trebui să învețe procesele de afaceri și cum să interacționeze cu clienții.

Agrawal și Kotcherlakota (2006) au afirmat că, într-un mediu IT stabil, utilizatorii finali vor folosi mai mult componenta tehnică a IT. Dimpotrivă, într-un mediu instabil utilizatorii finali nu vor putea lucra eficient cu IT și, prin urmare, vor fi obligați să caute instrumente și/sau abilități care nu sunt bazate pe IT pentru a-și îndeplini cerințele funcționale. Această reducere a utilizării IT ar duce, de asemenea, la o reducere corespunzătoare a nevoii de asistență pentru utilizatorii finali, dar întreprinderea ar avea un dezavantaj competitiv în ceea ce privește infrastructura lor tehnologică.

Tendințele observate în software-ul proprietar, COTS și computerul utilizatorului final au implicații atât pentru profesioniștii IT externi, cât și interni.

Tendința către mai multă calculatoare pentru utilizatorii finali va reduce numărul de sarcini care sunt necesare profesioniștilor IT interni, deoarece utilizatorii finali sunt din ce în ce mai capabili să îndeplinească sarcini care anterior necesitau un profesionist IT. Această tendință va fi în toate industriile. Unele companii vor vedea o creștere a numărului de profesioniști IT necesari pentru a susține funcții care nu erau oferite anterior, astfel încât profesioniștii în resurse umane din acele companii vor trebui să lucreze îndeaproape cu departamentul IT al firmei pentru a identifica zonele de nevoie. Deoarece tendința generală ar trebui să fie către o reducere a personalului intern dedicat cererii de infrastructură IT, este important să fie identificate sursele pentru personalul de nivel de intrare care va fi necesar.

Profesionişti IT externi şi interni

Atunci când firmele decid să-și construiască propriile aplicații software proprietare, pot fie să creeze aplicațiile interne, fie pot externaliza dezvoltarea aplicației. Dacă aplicația este construită în interior, cererea de dezvoltatori interni de software va crește. Dacă aplicația este construită de un magazin profesionist de dezvoltare de software, cererea de dezvoltatori de software va crește. Prin urmare, în ambele scenarii va exista o cerere crescută pentru mai multă programare pentru potențialii angajați.

Profesionişti IT externi

Externalizatorii, furnizorii de servicii de aplicații și casele de software care își folosesc economiile de scară își pot îndeplini cerințele din punct de vedere economic. Tendințele actuale de scădere (comparativ cu proiecțiile BLS) ale cerințelor profesioniștilor IT, pe lângă discuțiile anterioare, ne fac să credem că concentrarea profesioniștilor IT se va schimba puternic de la departamentele IT interne la casele de software, externalizatorii și furnizorii de servicii de aplicații. Mai mult, implică faptul că tendința actuală de scădere a cerințelor de profesioniști IT este simptomul utilizării mai mari a soluțiilor uşor disponibile, adică producția și utilizarea din ce în ce mai multe soluții COTS/ERP.

Cererea de profesioniști IT interni

Trecerea la COTS și, ulterior, la un control mai mare al utilizatorilor finali a determinat

departamentele de Sisteme Informaționale să reducă controlul asupra forței de muncă și asupra bugetului IT (Edberg & Bowman, 1996; He et al., 1998; Lucas, 2000). Motivul principal pentru această schimbare este atribuit disponibilității software-ului ușor de utilizat, utilizatorilor finali cunoscători și sprijinului extins al companiei pentru EUC (Turban et al., 2001). Utilizatorii finali își asumă din ce în ce mai multe responsabilități pentru aplicațiile Sistemelor Informaționale, iar implicarea lor este, de asemenea, corelată pozitiv cu succesul Sistemelor Informaționale (Doll & Torkzaddah, 1988; McLean et al., 1993; Winter et al., 1997). Agrawal (2005b) a afirmat că creșterea EUC va crește cerințele pentru suportul biroului de asistență. În plus, învechirea mai rapidă a produselor/serviciilor și a mediului turbulent va duce la o implicare mai mare a utilizatorilor finali în implementarea și întreținerea pachetelor de software (Agrawal, 2005c). Pe măsură ce -utilizatorii finali încep să se implice mai mult în domenii care erau cândva exclusiv de competența departamentelor IT, este probabil să se producă o scădere a cerințelor dezvoltatorilor de software interni (Agrawal, 2005c). De asemenea, trebuie subliniat că cererea crescută de COTS va avea un impact pozitiv asupra profesioniștilor IT interni necesari. Cu toate acestea, efectul net global va fi o reducere, deoarece utilizarea pachetelor COTS/ERP în proporție mai mare va duce și mai mult la o scădere a cerințelor profesioniștilor IT interni. Lazowska (2008) a afirmat că 70% din toate locurile de muncă IT sunt cu „consumatori IT” (companii care îl folosesc) mai degrabă decât cu „producători IT” (companii care îl inventează). Utilizarea crescută în pachetele COTS/ERP va duce la o creștere în segmentul de 30% și la scăderi în segmentul de 70%.

Cererea proiectată pentru profesioniști IT externi

Previzăm că cererea de profesioniști IT externi va crește. Acest lucru va fi determinat de o trecere către aplicații software mai comerciale disponibile, utilizarea sporită a furnizorilor de servicii de aplicații (ASP), precum și aranjamentele de outsourcing mainstream. Soluțiile comerciale disponibile includ aplicații ERP și alte pachete care permit personalizarea. Avantajele pe care dezvoltatorii specializați le au în domenii precum scară, experiență și specializare sunt dificil de concurat în mod constant pentru o echipă internă (Klepper & Jones, 1998). Companiile care dezvoltă software ca afacere principală au, de asemenea, avantajul suplimentar de a putea introduce mai ușor cele mai noi tehnologii și abilități în forța de muncă, fără a le perturba activitatea.

Implicațiile creșterii resurselor umane IT în proiectarea curriculumului

Acest capitol a discutat despre diferiții factori care determină cererea de profesioniști IT și impactul asupra resurselor umane din IT. Deși există factori macroeconomici la lucru, considerentele microeconomice sunt esențiale având în vedere diferența de cerere între firme și industriile regionale. În absența unei planificări atente și a dezvoltării de soluții proactive pentru viitoarele nevoi IT, firmele se confruntă cu o penurie susținută de profesioniști IT și lucrători în cunoștințe care lucrează în afara zonei funcționale IT, dar care fac multe dintre sarcinile care au fost în mod tradițional în domeniul profesioniștilor IT. Profesioniștii în resurse umane și IHE ar trebui să lucreze împreună pentru a planifica schimbări în curriculum și oferte de cursuri, care să permită absolvenților să fie productivi în cel mai scurt timp posibil, echipând, de asemenea, absolvenții cu cunoștințe despre principiile teoretice care să permită învățarea pe tot parcursul vieții.

LECȚII ÎNVĂȚATE

Rolul IT este o necesitate strategică, dar este puțin probabil să fie o sursă de avantaj competitiv susținut. Din această cauză, managementul este probabil să se concentreze pe consolidarea produselor și serviciilor și să renunțe la dezvoltarea de software proprietar. În cele mai multe cazuri, cerințele IT actuale pot fi îndeplinite de software-ul ERP complex și integrat de mare volum, fără a fi nevoie de problemele asociate cu software-ul proprietar, cum ar fi riscul asociat cu presiunea de timp și costuri foarte mari. Acest lucru va duce la o dependență mai mare de externalizatori și furnizori de software, precum și de servicii de consultanță pentru asistență profesională. Trecerea către o mai mare dependență de externalizatori, furnizori de software și consultanți va duce la adaptarea organizațiilor, la reducerea forței de muncă IT pentru implementare și la creșterea suportului pentru utilizatorii finali. Puțini directori seniori IT vor fi necesari în organizație pentru strategia și planificarea IT; întreținerea și dezvoltarea arhitecturii IT. Tendințele vor duce la creșterea forței de muncă IT pentru posturi tehnice, cum ar fi programatori și analist de sisteme la externalizatori și case de software, dar departamentele interne dedicate exclusiv IT-ului pot începe să se restrângă. În plus, creșterea numărului de calculatoare ale utilizatorilor finali și învechirea mai rapidă a tehnologiei ar duce la o cerere crescută pentru angajați de a integra utilizarea tehnologiei în toate funcțiile lor de muncă. Acest lucru va duce la necesitatea ca departamentele de resurse umane să-și revizuiască practicile de angajare pentru a căuta din ce în ce mai mult angajați care nu numai că au expertiza necesară în domeniul funcțional ocupat, ci și care pot demonstra competențe în IT prin cursuri și/sau experiență. De asemenea, profesioniștii în resurse umane vor trebui să gestioneze formarea și dezvoltarea utilizatorilor finali pentru a-i menține la curent cu abilitățile IT necesare pentru a fi productivi. Formarea necesară ar putea fi obținută de la departamentul IT intern sau de la externalizatori.

CONCLUZIE

Comitetele de curriculum IT se confruntă cu o provocare din ce în ce mai dificilă, deoarece încearcă să păstreze un nucleu de cunoștințe curriculare care ar trebui să fie înțeles universal de toți absolvenții din domeniile lor departamentale. În același timp, aceste comitete încearcă să prezică ce cunoștințe este cea mai necesară pentru societatea care se schimbă rapid, astfel încât studenții să poată avea atât profunditatea, cât și amploarea cunoștințelor de care vor avea nevoie la absolvire. Pentru a facilita procesul de planificare, am dezvoltat un cadru conceptual care se bazează pe o analiză a megatendințelor din zona IT care vor conduce piața.

Cadrul a fost dezvoltat analizând tendințele la nivel macro. O tendință constatată este că unii experți din industrie prevăd cu fermitate dispariția departamentelor IT corporative, permițând utilizatorilor de afaceri capacitatea de a-și asuma sarcini tehnice la nivel operațional, eliberând un mic nucleu de angajați IT să se concentreze pe probleme analitice și strategice. Deoarece tehnologia devine din ce în ce mai ușoară pentru utilizatorii finali și luând în considerare funcția IT ca fiind problematică de gestionat, multe procese IT se vor transfera la externalizatori. Costul și riscul dezvoltării interne a aplicațiilor vor determina, de asemenea, unele organizații să se bazeze mai mult pe pachete personalizate sau disponibile, inclusiv pe software-ul ERP. Cu toate acestea, fiecare IHE are propriul său grup unic de părți interesate care trebuie deservit, astfel încât fiecare școală va trebui să revizuiască modelul privind mediul pentru școala sa și să determine efectele tendințelor pe termen scurt și lung asupra viabilității programului său. Cadrul prezentat în lucrare este general și poate fi folosit ca șablon de către profesioniștii în resurse umane pentru a ajuta la formarea modelului lor mental atunci când

elaborează un plan de strategie de personal.

REFERINȚE

AACSB. (2002). Școli de afaceri în pericol. *BizEd*, mai/iunie, 48-54.

Agrawal, VK (2005a). De la software proprietar la soluții standard/ERP: identificări de factori critici. *National Social Science Journal, 23(2)*, 9-32.

Agrawal, VK (2005b). Factori critici care influențează cerințele resurselor umane angajate în aplicațiile IT. *National Social Science Journal , 24* (1), 1-32.

Agrawal, VK (2005c). Implicațiile factorilor de mediu și culturali asupra creșterii calculatoarelor utilizatorilor finali. *National Social Science Journal, 24* (2), 1-14.

Agrawal, VK (2005d). Implicațiile factorilor de mediu și culturali asupra tendințelor de utilizare a diferitelor categorii de software. *National Social Science Journal, 25* (1), 1-15.

Agrawal, VK, Haleem, A. și Sushil. (2001). Tendințe în cererea pentru diferite categorii de software și resurse umane. *Proceedings ofthe Annual Conference of Midwest Decision Sciences Institute,* (p. 4).

Agrawal, VK și Kotcherlakota, V. (2006). Impactul presiunilor de mediu și al culturii asupra factorilor care influențează cerințele resurselor umane angajate în aplicațiile IT. *Indian Journal of Business and Economics, 5* (1), 15-40.

Agrawal, VK, Tenkorang, F., Agrawal, VK și Taylor, AR (2009). Tendințe în domeniul resurselor umane IT și impactul acestuia asupra proiectării curriculumului. *Review of Business Information Systems, 13* (4), 67-78.

Ambler, S. (1999). Abordarea cuprinzătoare reduce eșecul proiectului. *Computing Canada, 25* (1), 15-16. Applegate, LM, Austin, RD și McFarlan, FW (2007). *Strategia și managementul informațiilor corporative: Text și cazuri.* New York: McGraw Hill/Irwin.

Bartels, A. (2009). *Perspectivele pieței IT din SUA: T1 2009. Viziunea noastră alternativă sumbră se apropie de realitate.* Cambridge, MA: Forrester Research Incorporated.

Bennis, WG, & O'Toole, J. (2005). Cum și -au pierdut drumul școlile de afaceri. *Harvard Business Review, 83(5).*

Brancheau, JC, Janz, BD și Wetherbe, JC (1996). Probleme cheie în managementul sistemelor informaționale: 1994-95, rezultatele SIM delphi. *Management Information Systems Quarterly, 20* (2), 225-242. doi:10.2307/249479

Broadbent, M., & Weil, P. (1997). Management prin maximă: Cum business-ul și managerii IT pot crea infrastructuri IT. *Sloan Management Review , 38* (3), 77-92.

Brynjolfsson, E. (1996). Contribuția tehnologiei informației la bunăstarea consumatorilor. *Cercetarea sistemelor informaționale, 7* (3), 281-300. doi:10.1287/isre.7.3.281

Carr, NG (mai 2003). Nu contează. *Har vard Business Review* . Boston: Harvard Business School Press.

Chabrow, E. (2010, 2 aprilie). *Ocuparea forței de muncă în IT crește în primul trimestru.* Preluat de pe http://www. govinfosecurity.com/ articles.php ?art_id =2372

Clemons, EK (1990). Băncile naționale MAC-Philadelphia se aventurează strategic în rețelele de bancomate partajate. *Journal ofManagement Information Systems , 7* (1), 5-25.

Clemons, EK (1991). Evaluarea investițiilor strategice în tehnologia informației. *Comunicările ACM, 34* (1), 22-36. doi:10.1145/99977.99985

Clemons, EK și Kimbrough, SO (1986). Sisteme de informare, telecomunicații și efectele acestora asupra organizațiilor industriale. În L. Maggi, R.

Zmud & J. Wetherbe (eds.), *Proceedings of the Seventh International Conference on Information Systems,* San Diego, CA, (pp. 99-108).

Dohm, A. şi Shniper, L. (2007). Proiecții privind ocuparea forței de muncă până în 2016, *Monthly Labor Review* . Preluat la 12 februarie 2009, de pe http://www.bls.gov/opub/mlr/ 2007/11/ art5 full. pdf

Doll, WJ şi Torkzaddeh, G. (1988). Măsurarea - satisfacției utilizatorilor finali în domeniul calculelor. *Management Information Systems Quarterly* , 259-274. doi:10.2307/248851

Edberg, DT şi Bowman, BJ (1996). Aplicații dezvoltate de utilizator: un studiu empiric al calității aplicațiilor şi al productivității dezvoltatorului. *Journal of Management Information Systems* , *13* (1), 167.

El Sawy, OA, Malhotra, A., Gosain, S., & Young, KM (1999). Inovație de valoare intensivă în IT în economia electronică: Perspective de la Marshall Industries. *Management Information Systems Quarterly* , *23* (3), 309-335.

Emery, JC (1990). Concepție greşită despre sistemele informaționale strategice. *Management Information Systems Quarterly, 14(2),* vii-viii.

Ettlie, JE (1983). Politica organizațională şi - inovarea în rândul furnizorilor din sectorul de prelucrare a alimentelor. *Academy ofManagement Journal, 26(1),* 27-44. doi:10.2307/256133

Fleming, DL (2008). Construirea de punți pentru conectarea deconectărilor: o analiză a proceselor de proiectare a programelor de afaceri. *American Journal of Business Education, 1* (2), 21-46.

Gartner. (2010). *Gartner spune că cheltuielile IT la nivel mondial vor crește cu 4,6% în 2010.* Preluat de la http://www.gartner.com/it/ pagejsp?id= 1284 813 Gerdes, L. (2005, 5 septembrie). B-Şcoală cu o nişă. *Săptămâna afacerilor,* 70-72.

Gilder, G. (2002). *Telecosm: Lumea după abundența lățimii de bandă.* Piatră de încercare.

Hayes, F. (1997). Gestionarea aşteptărilor utilizatorilor. *Computerworld, 31* (4), 8-9.

El, ZM, Kusy, KM şi Zhao, T (1998). Un studiu de studiu al utilizării actuale a IS în industria prelucrătoare chineză. *Information & Management, 34,* 285-294. doi:10.1016/S0378-7206(98)00063-9

Hecker, D. (2001). Proiecții privind ocuparea forței de muncă până în 2010. *Monthly Labor Review,* 57-84. Preluat la 10 februarie 2009, de pe http://www. bls.gov/opub/mlr/ 2001/ 11/ art4full.pdf

Hecker, D. (2004). Proiecții de ocupare a forței de muncă până în 2012. *Monthly Labor Review,* 80 105. Recuperat la 10 februarie 2009, de la http://www.bls.gov/opub/mlr/ 2004 / 02/art5 full.pdf

Hecker, D. (2006). Proiecții de ocupare a forței de muncă până în 2014. *Monthly Labor Review,* 70 101. Recuperat la 10 februarie 2009, de la http://www.bls.gov/opub/mlr/ 2005 / 11/art 5full.pdf

Heikkilă, JT, Saarinen, T., & Săăksjărvi, M. (1991). Succesul pachetelor de software în întreprinderile mici: un studiu exploratoriu. *Jurnalul European de Sisteme Informaţionale, 1* (3), 159-169. doi:10.1057/ejis.1991.31

Hof, R. (2003, 17 august). Nici măcar nu putem întrezări potențialul. *Săptămâna afacerilor* . Preluat de la http://www.businessweek.com/ @@Gov- uBoUQaQmEPwkA/ magazine/ content/03_34/ b384 6612.htm

Jeong, JJ, & Klein, G. (1999). Riscuri pentru diferite aspecte ale succesului sistemului. *Information & Management, 36,* 263-272. doi:10.1016/S0378- 7206(99)00024-5

Jones, M. (1994). Nu te emancipa, exagerează a mâncat: Retorică, realitate şi reinginerie. În R. Baskerville, S. Smithson, C. Ngwenyama & JI

DeGross (Eds.), *Transforming organization with Information Technology.* (p. 357-378). Olanda de Nord: Elseiver Science.

Kemerer, CF și Sosa, GL (1991). Riscuri de dezvoltare a sistemelor în sistemele informaționale strategice. *Tehnologia informației și software-ului , 33* (3), 212-223. doi:10.1016/0950-5849(91)90136-Y

Klepper, R., & Jones, WO (1998). *Externalizarea tehnologiei informației, sistemelor și serviciilor.* Up per Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Laudon, KC și Laudon, JP (1999). *Elemente esențiale ale sistemelor informaționale de management: Transformarea afacerii și managementului* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lazowska, E. (2008, 11 iulie). Înscrierea în informatică: știrile adevărate. *Consorțiul Comunității Calculatoare* . Preluat de pe http://www. cccblog. org/ 2008/07/11/ computer-science-enroll ment-the-real-news/

Lewin, SG, Lewin, SL și Meisel, JB (1987). O analiză dinamică a adoptării unei noi tehnologii: Cazul scanerelor optice. *The Review ofEconomicsand Statistics, 69* (1), 12-17. doi:10.2307/1937895

Li, MF, &Ye, RL (1999). Tehnologia informației și performanța firmei: legături cu contexte manageriale strategice de mediu. *Information & Management, 35,* 53-51. doi:10.1016/S0378-7206(98)00075-5

Lucas, HC (2000). *Tehnologia informației pentru management* (ed. a VII-a). New York: McGraw-Hill, Inc.

Mahmood, MA, & Mann, G. (1993). Măsurarea impactului organizațional al investițiilor în tehnologia informației: un studiu exploratoriu. *Journal of Management Information Systems, 10* (1), 97-122. Mann, J. (2010, februarie). Obama solicită 80 de miliarde de dolari în cheltuieli IT pentru 2011. *ExecutiveGov* . Preluat de la http://www.executivegov.com/ 2010/02/ obama-requests-80-billion-in-it- spending-for-2011/

Matheson, L., & Tarjan, R. (1998). Impactul asupra informațiilor indusă cultural: o prescripție pentru eșecul în proiectele software. *Journal of Management Information Systems, 15* (2).

McKenna, JF, Cotton, CC și Van Auken, S. (1995). Accentul școlii de afaceri pe predare, cercetare și servicii pentru industrie: locul în care stai determină locul în care stai? *Journal of Organizational Change Management, 8* (2), 3-16. doi:10.1108/09534819510084319

McLean, ER, Kappelman, LA și Thompson, J. P (1993). Calcul convergent al utilizatorului final și computerul corporativ. *Comunicările ACM, 36(1* 2), 79-92. doi:10.1145/163298.163314

McNamara, DE (2006). Relevanța educației din școala de afaceri, ce părere aveți? *Journal of College Teaching & Learning, 3* (11), 1-14.

McNurlin, B. (Ed.). (1991). *Tendințe în - tehnologia informației* . Chicago: Anderson Consulting.

Mintzberg, H. (2004). *Manageri, nu MBA: O privire serioasă asupra practicii blânde de management și dezvoltare managerială.* San Francisco: Berrett-Koehler.

Lumea rețelei. (2009). Cheltuielile IT ca procent din veniturile corporative. *Lumea Nouă (New Orleans, La.), 26* (1), 27.

Nidumolu, SR și Knotts, GW (1998). Efectul personalizării și reutilizabilității asupra - procesului perceput și a performanței competitive a firmelor de software. *Management Information Systems Quarterly,* 105-137. doi:10.2307/249392

Porter, M. (1980). *Strategia competitivă.* New York: Presă liberă.

Porter, ME (1996). *Ce este o strategie? Harvard Business Review.* noiembrie/decembrie.

Porter, ME (2001). Strategia și internetul.

Harvard Business Review .

Sadahiro, I., Checkley, D., & Trivedi, M. (2001, august). REFLICS: Sistem de clasificare și imagistică în flux în timp real. *Viziune artificială și aplicații, 13* (1).

Sawyer, S. și Williams, B. (2003). *Utilizarea - tehnologiei informației: o introducere practică în calculatoare și comunicații* (ed. a 5-a). New York: McGraw-Hill.

Scott Morton, MS (1991). *Corporația anilor 1990: Tehnologia informației și transformarea organizațională* . Oxford University Press.

Turban, E., McLean, E. și Whetherbe, J. (2001). *Tehnologia informației pentru management: realizarea de conexiuni pentru avantaje strategice* (ed. a II-a). New York: John Wiley and Sons, Inc.

Wailgum, T (octombrie 2007). Cum și-a pierdut Wal-Mart avantajul tehnologic. *CIO*. Preluat la 10 februarie 2009, de pe http://www.cio.com/ article /print / 143451

Winter, SJ, Chudoba, KM și Gutek, BA (1997). Resurse deplasate? Factori asociați cu cunoașterea calculatoarelor în rândul utilizatorilor finali. *Informații și management, 32,* 29-42. doi:10.1016/ S0378-7206(96)01086-5

Această lucrare a fost publicată anterior în Managing IT Human Resources: Considerationsfor Organizations and Personnel, editată de Jerry Luftman, pp. 20-36, copyright 2011 de Business Science Reference (o amprentă a IGI Global).

Capitolul 85
Bloguri de lucru anonime și strategii organizaționale de coping

Abigail Schoneboom
Universitatea City din New York, SUA

ABSTRACT

În ultimii ani, creșterea blogging-ului a condus la dezbateri despre dacă angajații ar trebui să fie liberi să vorbească despre angajatorii lor pe internet și dacă ar trebui să poată scrie pe blog în timpul companiei. Câteva cazuri importante de bloggeri concediați între 2002 și 2006 au atras atenția asupra problemelor importante legate de muncă și drepturile civile, care au condus la dezbateri în rândul experților în resurse umane și în dreptul muncii în mass-media. Publicitatea negativă din jurul cazurilor de bloggeri concediați a dat naștere unei strategii alternative de management - o îmbrățișare prudentă a blogging-ului de către angajatori, care au văzut practica ca pe o potențială oportunitate de marketing și dezvoltare profesională. Totuși, eforturile bloggerilor de a-și păstra dreptul de a bloga în mod anonim semnifică tensiuni continue, dezvăluind contradicțiile dintre supravegherea locului de muncă și o doctrină de management „iluminată", bazată pe deschidere și încredere, indicând un refuz al unor angajați de a-și alinia eforturile de blogging cu interesele angajatorului lor. Acest capitol examinează fenomenul workblogging-ului ca o intersecție între organizații, tehnologie și încredere și face unele conexiuni tentative între Guerra și colab. conceptul lui (2003) de „încredere-tensiune" și literatura critică de management.

INTRODUCERE

De când blogurile de lucru - jurnalele online despre muncă - au intrat în curent în 2002, drepturile bloggerilor au fost controversate, iar lupta pentru libertățile bloggerilor a ridicat drepturile muncii și drepturile civile.

DOI: 10.4018/978-1-4666-1601-1.ch085 probleme care depășesc cu mult actul de blogging în sine. Cazurile importante de bloggeri concediați au contribuit la modelarea dezbaterii și au condus la discuții despre libertatea de exprimare la locul de muncă, dreptul lucrătorilor de a se organiza, libertatea angajaților de a face ceea ce le place atunci când sunt în afara serviciului și invadarea muncii în spațiul personal.

Această dezbatere a plasat conducerea într-o poziție inconfortabilă: angajatorii care au disciplinat sau au concediat bloggeri pentru a elimina ceea ce ei percep ca o potențială amenințare la adresa companiei lor au fost supuși unor represalii de tip hidra din partea comunității de bloggeri. Pentru afaceri în ansamblu, concentrarea mass-media pe bloggerii concediați a creat publicitate proastă, atrăgând atenția asupra vulnerabilității economice a lucrătorilor și dezvăluind crăpăturile unei ideologii corporative care se bazează aparent pe deschidere și încredere reciprocă.

Scopul acestui capitol este de a pune la îndoială dacă angajatorii au inclus fenomenul blogging-ului , analizând acoperirea media și conținutul blogurilor și analizând în special limitările atât ale supravegherii, cât și ale strategiilor de management mai „bazate pe încredere", care au fost folosite pentru a descuraja sau coopta bloggerii. Studiul, care este strict explorator și nu are ca scop oferirea de sfaturi practice, situează practica de blogging al angajaților (sau „workblog ging") în relație cu literatura sociologică despre rezistența la locul de muncă, încrederea și bloggingul. Susținând că conținutul acestor bloguri oglindește criticile aduse culturii moderne a muncii care au fost ridicate de scriitori precum Hochschild și Ross, recenzia literaturii contextualizează workblogging-ul în termenii studiilor recente despre recalcitrarea lucrătorilor. Acest capitol face o legătură exploratorie între această literatură critică de management, care evidențiază nemulțumirea continuă a angajaților în locurile de muncă „iluminate" de astăzi și conceptul de „încredere-tensiune" al lui Guerra et al. (2003).

Explorând modul în care organizațiile au făcut față fenomenului workblogging-ului, capitolul analizează două cazuri cheie: Dooce (alias Heather Hamilton), un web designer din LosAngeles care și-a pierdut locul de muncă în 2002, după ce supervizorul ei a găsit comentarii nereverente despre companie pe blogul ei; și Petite Anglaise (alias Catherine Sanderson) a cărei concediere în 2006 a dus la un tribunal de muncă de succes și la o afacere profitabilă de carte. Aceste cazuri sunt puse pe fundalul răspunsurilor emergente ale managementului la blogging-ul angajaților, care variază de la măsuri de supraveghere draconice la o îmbrățișare prudentă a practicii de către companii precum Yahoo și Sun Microsystems. Privind aceste evoluții, acest capitol ilustrează modul în care unii angajați au refuzat în mod public să se alinieze la politicile de management care încearcă să coopteze și să conțină blogging-ul și urmărește eforturile organizate de a proteja drepturile bloggerilor la exprimarea de sine anonimă și sponsorizată de necorporații.

FUNDAL

Organizațiile bazate pe cunoaștere solicită informații cu flux liber, autonomie a angajaților și flexibilitate. Totuși, acest lucru poate crea anxietate pentru organizație în ceea ce privește minimizarea comportamentelor angajaților care ar putea amenința organizația. Acest capitol examinează fenomenul workblogging-ului ca o -intersecție a organizațiilor, tehnologiei și încrederii și trasează câteva conexiuni tentative între literatura încrederii și sfera managementului critic.

Dezbaterea amplă despre încredere și tehnologie examinează relația dintre proximitatea sau familiaritatea cu tehnologia și dorința cuiva de a se angaja în tranzacții sociale sau economice online (Dutton & Shepherd, 2006); impactul pie Cu toate acestea, un interes deosebit pentru acest studiu este noțiunea de tensiune-încredere a lui Guerra și colab. (2003).

În discuția lor despre tranzacțiile de comerț electronic, Guerra și colab. subliniază transferul de date care trebuie să aibă loc pentru a stabili responsabilitatea, dar subliniază modul în care acest flux de informații personale creează

anxietate cu privire la potențiala utilizare abuzivă a informațiilor: „În acest fel, există o „tensiune de încredere” între confidențialitate și identitate: absența datelor împiedică încrederea, deoarece responsabilitatea este limitată, dar colectarea datelor creează probleme de încredere în ceea ce privește utilizarea datelor în cauză, p.2503 și intruziune. Guerra și colab., se bazează pe definiția în trei componente a încrederii a lui Bacharach și Gambetta (2001): incertitudinea, expunerea din partea persoanei care încredințează și tentația din partea mandatarului. Acest capitol presupune că conceptul de tensiune a încrederii s-ar putea aplica și utilizării internetului la locul de muncă, unde organizațiile de cunoaștere solicită informații libere pentru buna funcționare, dar acest lucru creează anxietate în rândul managerilor, deoarece aceste informații ar putea fi utilizate sau reprezentate de angajați în moduri care dăunează companiei, în special în prezența infrastructurii de diseminare rapidă a internetului.

Pe măsură ce am trecut de la certitudinea legată de reguli a locurilor de muncă taylorizate la culturi de management „mai libere” bazate pe control normativ , interacțiunea dintre expunerea organizațională și tentația lucrătorilor a devenit o componentă centrală a locului de muncă. Prin acordarea autonomiei, managementul expune organizația la perturbări . Pe de o parte, munca de cunoaștere a fost facilitată de culturi corporative care promit autoactualizare prin echipe non-ierarhice, programe flexibile și legături sociale puternice, care produc loialitate și muncă grea în absența structurilor de comandă și control (Deal & Kennedy, 1982; Drucker, 1973, 1994; Peters & Waterman, 1982). Cu toate acestea, această deschidere creează și o vulnerabilitate , întrucât expunerea organizațională față de lumea exterioară este crescută și lucrătorii sunt tentați să se complace în comportamente care nu sunt sancționate de angajator. Aceste preocupări sunt amplificate de conectivitatea la internet, care transcende granițele organizaționale și, potențial, conectează lucrătorii recalcitrați la mass-media.

După cum este ilustrat de mărturia de mai târziu în acest capitol, practica blogging-ului anonim a fost percepută de unele interese juridice și de afaceri ca o încălcare a încrederii care a fost acordată lucrătorilor din cunoștințe de astăzi de către angajatori. Cu toate acestea, eforturile de a restricționa blogurile anonime de lucru au avut ca rezultat publicitate negativă, deoarece măsurile punitive se confruntă cu filozofiile organizaționale care se bazează aparent pe autonomie. Conștiente de deconectarea ideologică prezentată de bloggerii anonimi, corporațiile experte au început, în loc să interzică practica, să accepte blogging-ul, prin promovarea blogurilor sancționate de angajatori și a discursului deschis între lucrători și supervizorii acestora. Cu toate acestea, urmărirea energică a strategiilor de anonimizare și a protecției legale din partea comunității de bloguri indică faptul că bloggerii continuă să vadă un conflict între interesele companiei și libertatea lor creativă.

Pornind de la conceptul de tensiune a încrederii al lui Guerra și colab. , se pare că - organizația contemporană a cunoașterii se află într-o dilemă. Dintr-o perspectivă critică a managementului, s-ar putea argumenta că, în ciuda promisiunilor guru-urilor din management, conflictul care stă la baza lucrătorilor și - management împiedică deschiderea completă între organizații și angajați. Din partea angajatorilor, acest lucru a dus la o interacțiune complexă de descurajare a blogurilor, ordonanțe morale și manevre pro-blogging. Între timp, blogul de lucru anonim persistă, deși într-o formă semnificativ suprimată.

Persistența blogging-ului de lucru este în concordanță cu afirmația lui Thompson și Ackroyd (1995) conform căreia chiar și locurile de muncă relativ confortabile de astăzi nu pot elimina comportamentul greșit al lucrătorilor. În studiul lor, *All Quiet on the Workplace Front,* Thompson și Ackroyd solicită un studiu reînnoit al rezistenței lucrătorilor în medii în care lucrătorii nu sunt neapărat oprimați fizic -

birourile bine iluminate, cu acces la internet, care hrănesc bloggerii de astăzi, sunt departe de procesul de muncă obositor îndurat de muncitorii din fabrici de ieri, dar încă mai sunt nevoiți să reziste sau să împingă muncitorii din fabrici de ieri. angajați activi, dar își bat joc de cuvintele la modă ale managementului, celebrează pierderea timpului la locul de muncă și exprimă o lipsă de motivație și o convingere mincinoasă că munca lor este lipsită de sens (Schoneboom, 2007).

Scrierile lor oglindesc pretențiile unei literaturi sociologice critice care include lucrările lui Hochschild (1997) și Ross (2002), care expune consecințele insidioase ale culturii corporative în ceea ce privește lipsa timpului și exploatarea de sine. Ca un act de distanțare ironică față de locul de muncă, blogging-ul anonim amintește de navigarea complexă a sinelui organizațional subliniat de Kunda (1992), unde lucrătorii folosesc dramatizarea și ironia pentru a rezista colonizării gândurilor și emoțiilor lor private de către companie. Cu toate acestea, susțin că natura foarte interconectată, bazată pe internet, a blogosferei [1] oferă angajaților oportunitatea de a depăși granițele organizaționale , de a forma alianțe și de a se conecta cu media tradițională în moduri care depășesc rezistența individualizată și ușor de controlat demonstrată de Kunda.

Studii recente au dezvăluit că bloggerii de muncă, în general, nu se văd implicați într-o luptă de muncă și tind să-și caracterizeze activitatea de blogging ca o formă de auto-exprimare creativă, mai degrabă decât un act de rezistență sau sfidare (Lenhart & Fox, 2006; Richards, 2007). Cazurile de blog prezentate în acest capitol se potrivesc acestei descrieri. Blogul lui Dooce, la momentul concedierii, era o narațiune bine scrisă despre viața ei de zi cu zi, care s-a întâmplat să includă detalii despre ei; Blogul lui Petite Anglaise a atins foarte rar munca înainte de concediere și s-a concentrat pe Paris, viața ei amoroasă și creșterea copiilor, nu pe o critică sistematică a procesului de muncă. Cu toate acestea, susțin că atunci când bloggerii au fost concediați, blogurile lor devin site-uri de rezistență, organizând vag angajații difuzi și alte părți interesate în jurul preocupărilor comune. Acolo unde cazurile de bloggeri concediați au devenit *cauze celebre*, dezbaterea s-a concentrat pe probleme de muncă, în special pe sentimentul de vulnerabilitate al lucrătorilor din cunoștințe și pe respingerea lor față de împlinirea centrată pe locul de muncă. Deși aceste eforturi sunt relativ difuze și efemere, susțin că sunt utile mișcării muncitorești și că semnalează posibilități viitoare de organizare a forței de muncă, în ciuda efortului continuu al conducerii de a limita și coopta fenomenul blogging-ului.

Acest studiu a făcut inițial parte din teza mea de doctorat, care examinează practica blogging-ului ca un act creativ de rezistență. Cercetarea pentru această secțiune a constat într-o explorare informală a fenomenului, urmată de trei studii de caz (dintre care două sunt incluse în acest capitol). Pentru a mă familiariza cu fenomenul, am descărcat și citit câteva sute de postări și comentarii de la 25 de bloggeri care au fost concediați între ianuarie 2002 și decembrie 2006, care au fost identificați prin blogul *Morpheme Tales* (Hopkins, 2009), citind postări cu trei luni înainte și după fiecare concediere și urmând toate linkurile de la concedieri și postări de la bloguri. Am restrâns acest eșantion la trei bloguri *(Dooce, Petite Anglaise* și *The Woolamaloo Gazette),* citind toate postările trimise cu 12 luni înainte și după concediere. De asemenea, am efectuat căutări pe Google pentru articole de jurnalism și politici legate de acești trei bloggeri. Două dintre studiile de caz (*Dooce* și *Petite Anglaise*) sunt detaliate în acest capitol, în timp ce al treilea este dezvoltat ca un articol de jurnal mai lung. Am analizat postările pe blog, fluxurile de comentarii și articolele de știri folosind tehnici extrase din teoria fundamentată (Glaser & Straus, 1968). Aceasta a presupus codificarea conținutului legat de probleme specifice și alinierea materialului comun cu anumite concepte care apar din blog. Pentru perioada 2004-2006, am adoptat o atitudine etnografică virtuală ca cititor de bloguri,

citind în mod regulat bloguri de lucru ca parte a cercetării mele de disertație. Am urmărit evenimentele de declanșare pe măsură ce s-au desfășurat pe bloguri și am analizat impactul acoperirii mass-media mainstream, în timp ce a ecou prin blogurile și sursele noi pe care le monitorizam . Un dezavantaj evident al acestei metode este faptul că în studiu nu a fost inclusă nicio participare și observare directă a bloggerilor concediați. Cu toate acestea, sunt mai puțin preocupat de măsurarea realităților blogului în raport cu evenimentele din „viața reală", decât de evaluarea efectului media și a interacțiunii sociale la care au dus aceste evenimente. Prin urmare, m-am concentrat pe blogosferă ca „domeniu" de studiu, explorând-o ca pe o rețea socială care se desfășoară liber, care este deschisă analizei etnografice virtuale (Beaulieu, 2004; Hakken, 1999).

POLITICA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI CONSILIERI DE MUNCĂ

Being Dooced: Fenomenul Blogger concediat

În februarie 2002, web de signer Heather B. Hamilton din Los Angeles a fost concediată din cauza comentariilor postate pe blogul ei, *Dooce* (http://www.dooce.com). Ea nu a menționat compania pe nume și și-a ascuns identitatea, folosind doar pseudonimul „Dooce", dar cineva a trimis un e-mail directorilor de top ai companiei, informându-i că ea scrie despre companie pe blogul ei și a fost concediată la scurt timp după aceea. Demiterea lui Dooce a devenit imediat un subiect fierbinte în comunitatea de blogging și a fost inundată de e-mailuri de la cititorii ei. Presa a reluat problema și în scurt timp termenul „dooced", a fi concediat de la locul de muncă din cauza blogului, a devenit parte a lexicului de blogging.

Blogul lui Dooce a fost remarcabil pentru că a fost extrem de bine scris, ireverent și amuzant. Postările ei din 2002 au fost variate, dar mulți au descris experiențele ei la locul de muncă, oferind caricaturi vii și usturatoare ale colegilor ei. În „The Proper Way to Hate a Job" (Hamilton, 2002b), ea a sfătuit cititorii să „eviteze cu succes orice muncă legată de jobul tău real", sugerând ca cititorii să-și petreacă după-amiaza conducând „ experimente academice cu lățimea de bandă, văzând câte descărcări simultane ale „Get Ur Freak On" procesorului tău." Alteori portretele ei ale colegilor erau inteligent evocatoare, ca în această descriere a șefului ei, intitulată „Intimidare": „Când vorbește cu mâinile, pare că molestează aerul din jurul ei, băgând degetele în găuri și în curbe interzise. Adesea, aerul din jurul ei este aerul din jurul meu, iar aerul meu nu-l apreciază" (Hamilton, 2002a). Postările lui Dooce erau pline de referințe cinice la întâlnirile de echipă și prezentările PowerPoint, făcând mișto de cuvintele la modă corporative precum „consumator", „configurare creativă" și „legătură de flux extensibilă" și demonstrând disprețul față de normele culturale ale companiei și măcelăria limbii engleze.

Ca angajat bine plătit al unei companii de înaltă tehnologie care a îmbrățișat gândirea managerială contemporană, comentariile lui Dooce au apărut dintr-un loc de muncă care le-a oferit lucrătorilor un grad semnificativ de libertate de a-și gestiona timpul și de a-și stabili propriile programe, iar scrisul ei a subliniat aspectele exploatatoare și frustrante ale unui - proces de muncă fără limite. Cu toate acestea, înainte de concediere, Dooce era în stare bună la companie și era departe de a fi percepută ca un muncitor nemulțumit în ochii supraveghetorului ei. Pe lângă faptul că oferă un loc în care să se dezvăluie despre conflictele interpersonale, blogul lui Dooce i-a oferit o modalitate de a se distanța de acele aspecte ale jobului ei pe care nu le putea concilia cu propriul sistem de valori, ajutându-o să mențină un sine organizațional care ar putea funcționa bine la locul de muncă, fără a fi nevoită să se supună în totalitate culturii companiei.

După cum a arătat Kunda (1992), lucrătorii răspund la noul accent pus pe participarea angajaților într-o cultură corporativă puternică în moduri diverse, folosind ironia, umorul și metaforele dramatice pentru a negocia un „eu organizațional" care să răspundă cerințelor locului de muncă, menținând în același timp o oarecare distanță față de pretențiile companiei asupra resurselor sale private și a vieții emoționale. În acest sens, „Eul organizațional devine o construcție activă și artistică, o performanță, un mers pe frânghie, un act de echilibrare a pretențiilor realității organizaționale, fluctuant între moduri contradictorii de raportare la organizație și mereu amenințat cu amenințarea burnout-ului, sau expunerea propriilor iluzii" (p. 216).

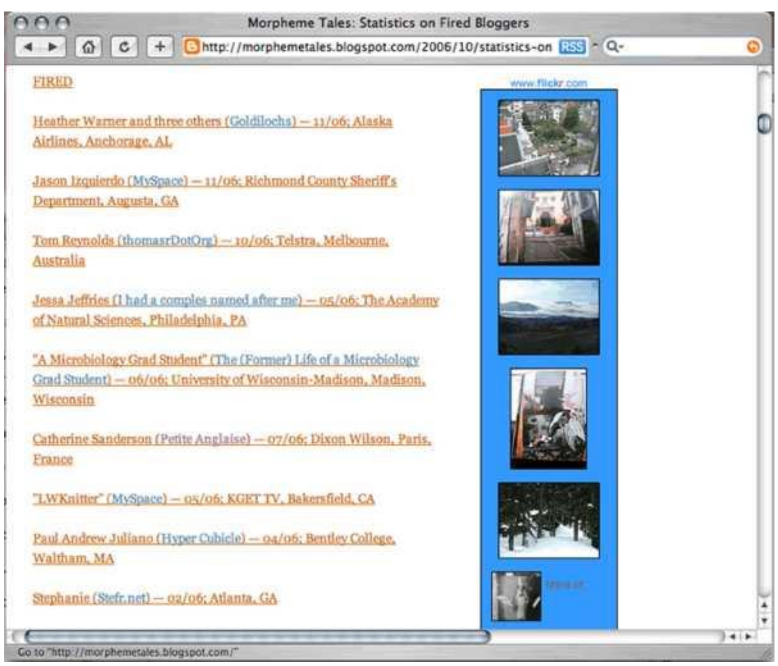
Blogul lui Dooce este un exemplu de distanțare individualizată de roluri (Kunda, 1992) sau de explodare inofensivă în legătură cu frustrările minore la locul de muncă (Barsoux, 1993). Cu toate acestea, tonul scrierilor ei, natura publică a blogului ei și atenția media pe care a generat-o concedierea ei sugerează o deconectare ideologică cu totul mai explozivă și reprezintă o situație mai amenințătoare

, care depășește tipul de comportament autonom și în mare măsură apolitic al angajaților analizat de Kunda sau Barsoux. Angajamentul lui Dooce față de libertatea de exprimare, indiferent de consecințe, persistă ca o inspirație pentru comunitatea de bloggeri care continuă să riscă să fie „conduși" scriind despre locul lor de muncă sau blogging în timpul companiei: „Am luat o decizie conștientă când am conceput dooce.com că nu m-aș pleca niciodată în fața intimidării altora, inclusiv a angajaților care cred că ar trebui să nu mă plâng de nebuni. albină lucrătoare deja" (Hamilton, 2002).

Concedierea lui Dooce a fost primul dintre multele cazuri de blogging foarte mediatizate între 2002 și 2006, care au atras atenția mass-mediei, atrăgând atenția asupra problemelor legate de muncă și demonstrând amplitudinea care ar putea fi comandată de angajații individuali. Printre acestea se numărau angajata Delta Ellen Simonetti, care a fost concediată în 2004 pentru că a postat fotografii cu ea în uniformă pe blogul ei, și primul blogger concediat din Marea Britanie, Joe Gordon, un angajat al unei librării Waterstone care și-a pierdut locul de muncă din cauza comentariilor ireverente pe care le-a făcut despre șeful său pe blogul său, *The Woolamaloo Ga zette*. În 2004, scriitorul Curt Hopkins din San Francisco a început să urmărească bloggerii concediați prin postarea sa, „Statistici despre bloggerii concediați". Această postare a fost actualizată de multe ori, pe baza informațiilor furnizate de cititori, și a devenit o sursă de informații autorizată despre oameni din întreaga lume care și-au pierdut locurile de muncă din cauza blogging-ului (Hopkins, 2009). Între 2002 și 2006, Hopkins enumeră 42 de bloggeri concediați din organizații la fel de diverse precum Departamentul Sheriff-ului din comitatul Richmond și *Ladies 'Home Journal.* Cele mai multe dintre aceste concedieri par să fi avut loc fără a fi generat o furie mediatică, dar un mic - procent a atras atenția presei internaționale.

În această perioadă, unele bloguri populare de

Figure 1. Curt Hopkins' blog posting "Statistics on Fired Bloggers." (© 2009, Curt Hopkins. Used with permission.)



la locul de muncă au dispărut fără avertisment, ridicând suspiciunile că autorii au fost descoperiți de angajații lor și forțați să-și dea jos blogurile. De exemplu, blogul Dr. Dre, *Doing Less Harm,* bazat pe perspectiva unui angajat al Serviciului Național de Sănătate, a fost eliminat brusc în ianuarie 2004, ceea ce a condus la sugestii în *The Guardian* că NHS l-a forțat pe Dr. Dre să-și elimine postările (Butler, 2005).

Concedierea bloggerilor de lucru indică o tensiune interesantă între eul organizațional și cel privat și ridică întrebări cu privire la cât de mult se extind mandatele organizaționale privind comportamentul adecvat în viața personală a angajaților. Bazându-se din nou pe conceptul de tensiune-încredere, blogging-ul anonim a testat în mod clar limitele unui sistem care crește autonomia și informația care curge liber ca mijloc de promovare a sănătății organizaționale și a armoniei dintre lucrători și management. Dezvăluirile critice despre locul de muncă care decurg din blogurile de lucru anonime reprezintă un eșec al sistemului de a menține deschiderea completă, ducând la un sentiment de supra-expunere pentru organizație și semnificând că, având internetul la îndemână, tentația din partea lucrătorilor recalcitrați este prea greu de rezistat.

Următoarele secțiuni explorează modalitățile în care organizațiile au răspuns la fenomenul de blogging de lucru, urmărind o conștientizare tot mai mare în rândul angajatorilor că concedierea sumar a angajaților ar putea duce la o publicitate dăunătoare. Arăt că angajatorii care doreau să promoveze culturile la locul de muncă bazate pe încredere și deschidere au fost încurajați să accepte și să coopteze blogging-ul, mai degrabă decât să-l interzică. Cu toate acestea, eforturile organizate de a proteja blogurile anonime indică faptul că mulți angajați nu doresc să-și alinieze identitatea cu interesele corporative. Blogurile ireverente la locul de muncă pot, susțin, să reflecte critici fundamentale la adresa culturii muncii contemporane, care în cele din urmă ar putea fi utile mișcării muncitorești.

Politici tehnologice cu dinți: Angajatorii răspund la bloggeri

Reacțiile organizaționale la fenomenul de blogging variază de la acțiuni disciplinare la dezvoltarea de strategii „iluminate” care încurajează cu prudență angajații să scrie un blog despre muncă, amintindu-le în același timp de încrederea companiei în comportamentul lor responsabil. Pe partea disciplinară, a existat o cerere crescută în 2004 și 2005 pentru supravegherea utilizării computerelor de către angajați și promovarea politicilor de blogging care descurajau bloggingul anonim despre muncă. Conform Sondajului Electronic de Monitorizare și Supraveghere din 2005, realizat de Asociația Americană de Management (AMA) și Institutul ePolicy (Asociația Americană de Management, 2005), „companiile pun din ce în ce mai mult în politicile lor tehnologice”, cu 26% concediind lucrători pentru că au folosit greșit internetul și 76% monitorizează conexiunile site-urilor web ale lucrătorilor. Conform liniilor directoare privind politicile de internet și e-mail, produse de ACAS, tendințe similare au fost identificate în Marea Britanie (Advisory Conciliation and Arbitration Service, 2004).

Conform datelor AMA, firmele își intensificau monitorizarea utilizării Internetului și adoptau instrumente de supraveghere tehnologică pentru a „lupta cu problemele oamenilor” (American Management Association, 2005). Sondajul AMA arată că 89% dintre firme informează angajații că utilizarea lor Web este urmărită, dar că doar 20% aveau politici privind operarea blogurilor personale în timpul companiei. Firmele au fost încurajate de Institutul ePolicy să instituie politici specifice de blogging care să suplimenteze politicile existente privind utilizarea internetului și a e-mailului. Experții în drept au susținut că o astfel de politică ar putea proteja un angajator să nu pară obositor atunci când este vorba de măsuri disciplinare. De exemplu, în februarie 2005, firma britanică de

avocatură a forței de muncă Cobbetts (2005) a sfătuit angajatorii, „nepunerea în aplicare a unei astfel de politici poate duce la pretenții că sancțiunile impuse sunt prea draconice și ar putea expune angajatorul la pretenții în fața tribunalului pentru ocuparea forței de muncă”.

În 2004 și 2005, a apărut o strategie corporativă alternativă, care este, într-un fel, o cunoaștere tacită a limitării ideologice a politicilor punitive la locul de muncă, care au ca rezultat concedierea bloggerilor. Această nouă strategie a fost promovată de David Sifry, fondatorul și CEO al Technorati, care monitorizează tendințele din blogosferă și consiliază oamenii de afaceri cu privire la - oportunitățile comerciale. În octombrie 2004, Sifry a anunțat pe blogul său, „există încă o oportunitate extraordinară pentru companiile și managementul de perspectivă de a avea un impact pozitiv semnificativ asupra percepției lor publice prin încurajarea unei politici de blogging iluminate, încurajând deschiderea atât în interiorul, cât și în afara organizației” (Sifry, 2004). Sifry a anunțat că companii de perspectivă precum Sun Microsystems își încurajau angajații să aibă bloguri personale, în timp ce alte firme, inclusiv Boeing și General Motors, înființau bloguri corporative în care îi invitau pe angajați să posteze cu autoritate despre noile dezvoltări și produse. Această știre a marcat o nouă - îmbrățișare corporativă a blogging-ului, firmele concurând pentru a adopta aceste strategii „iluminate” care reflectau cea mai recentă gândire a managementului.

În acest spirit de îmbrățișare deschisă a blogging-ului angajaților, mai multe companii, inclusiv IBM și Yahoo, au încurajat oficial postarea publică și discutarea politicilor lor de blogging. Scriind în mai 2005, angajatul și bloggerul IBM James Snell a lăudat politica IBM ca un triumf asupra blogurilor anonime, remarcând sprijinul companiei față de bloggerii IBM și implicarea ei de angajați în elaborarea și oficializarea politicii:

IBM publică astăzi un anunț pe site-ul său Intranet prin care îi încurajează pe toți cei 320.000 de angajați din întreaga lume să ia în considerare implicarea activă în practica „blogging-ului” [...] Principiile de bază - scrise de bloggerii IBM pe o perioadă de zece zile folosind un wiki intern - sunt concepute pentru a ghida utilizatorii IBM în timp ce își dau seama despre ce vor scrie pe blog, astfel încât să nu ajungă la anumite companii notabile. (Snell, 2005)

Snell respinge drept „prostie” un articol CNN care oferă sfaturi despre blogging-ul anonim și le reamintește celor de la IBM, „aceasta nu este o politică pe care IBM ne-o impune – este un angajament pe care l-am asumat cu toții împreună”. Orientările subliniază valorile corporative ale IBM de „schimb deschis și învățare” și „încredere și responsabilitate personală în toate relațiile” și încurajează bloggerii IBM să se identifice pe ei înșiși și să își identifice rolul în companie. Blogurile găzduite de companie trebuie să fie scrise într-un mod care „adaugă valoare” companiei și, în timp ce ghidurile indică faptul că ceea ce fac angajații în afara serviciului este propria lor afacere, aceștia sunt avertizați că „activitățile din cadrul sau în afara muncii care vă afectează performanța la locul de muncă IBM, performanța altora sau interesele de afaceri ale IBM sunt un accent adecvat pentru politica companiei” (Snell, 2005).

Dezvoltarea blogging-ului corporativ ca răspuns strategic la blogging-ul de lucru anonim semnifică capacitatea organizațiilor de a răspunde rapid la amenințările percepute și de a minimiza daunele potențiale prin devalorizarea actelor de rezistență. Politicile de blogging corporative , cum ar fi cele lansate de IBM, redau în mod inteligent angajaților ideea de auto-gestionare și autodeterminare, contestând în același timp subtil valoarea morală pentru lucrătorii care blogează sub pseudonim. Cu toate acestea, o astfel de deschidere creează incertitudine asupra modului în care informațiile ar putea fi partajate sau

utilizate greșit, ceea ce duce la o anumită anxietate organizațională cu privire la modul de control sau limitare a potențialului unui astfel de comportament fără a duce la publicitate negativă.

Bloggingul anonim continuă

În perioada 2004 și 2005, strategiile corporative de blogging menite să coopteze sau să condamne blogurile anonime de lucru au fost primite cu scepticism de mulți din comunitatea bloggingului, iar mass-media mainstream a continuat să-și exprime îngrijorarea că un blog sancționat de angajator nu ar putea înlocui unul scris în deplină libertate. În *Daily Telegraph*, James Hall (2005) a descris această reacție, comentând că: „Însuși scopul blogurilor este că sunt deschise și sincere. Dar cum pot fi obiective blogurile care au fost sancționate de o companie, se întreabă bloggerii precauți." Pe fondul propunerilor conform cărora angajații ar trebui să obțină permisiunea de la angajator înainte de a-și începe blogul, Patrick Butler (2005) *de la The Guardian* a susținut că blogurile de lucru sancționate de angajator, prin definiție, nu aveau avantajul satiric care îi făcea capabili să dezvăluie adevăruri și perspective care ar putea fi obținute în altă parte. În unele cazuri, bloggerii înșiși au primit un purtător de cuvânt de către sursele media de masă. Într-o coloană de opțiune din august 2005 *din New York Times* , bărbatul Jeremy Blach, care fusese „dezvăluit" în decembrie 2004 ca autor al blogului foarte popular *Anonymous Lawyer*, a argumentat pentru continuarea blogging-ului anonim despre muncă:

Acum că toată lumea poate publica online, putem obține aceste imagini incredibile în lumi pe care altfel nu le-am putea vedea niciodată. Oamenii din întreaga lume pot împărtăși povești, pot face milă și pot conecta unii cu alții. Potențialii angajați pot vedea dincolo de argumentele de marketing. (Blachman, 2005)

Promovarea blogging-ului corporativ de către David Sifry, James Snell și alți susținători a fost întâmpinată de o respingere viguroasă din partea organizațiilor non-profit și a bloggerilor individuali devotați blogging-ului anonim. Cel mai important, în aprilie 2005, Electronic Frontier Foundation (EFF, http://www.eff.org), o organizație nonprofit din SUA dedicată protejării libertăților pe internet, și-a publicat ghidul, „How to Blog Safely about Work or Anything Else" (2005a), care a afirmat în mod clar sprijinul EFF pentru sfatul EFF pentru blogging-ul anonim, fără a le dezvălui identitatea blogului și a oferi blogului lor concret.

Ghidul EFF descrie blogurile drept „apeluri telefonice personale încrucișate cu ziare" și îi sfătuiește pe bloggeri să nu ofere detalii explicative despre locul lor de muncă, precum și sfătuiește cu fermitate împotriva blogging-ului în timpul lucrului, din cauza probabilității mari de detectare. Acesta prezintă tehnologii și servicii de anonimizare, cum ar fi software-ul Tor, Invisiblog și Anonymous Surfing, care ascund adresa IP a unui computer, ajutând potențial bloggerii să evite eforturile de supraveghere. EFF a publicat Întrebări frecvente populare care explică drepturile legale ale bloggerilor, reamintindu-le angajaților americani nesindicaliți că în majoritatea statelor sunt angajați „la dorință", un statut care oferă lucrătorilor foarte puține protecție împotriva concedierii arbitrar. Întrebările frecvente ale Legii Muncii (2005b) informează bloggerii din SUA că, în conformitate cu Primul Amendament, aceștia nu pot fi concediați pentru că vorbesc despre sindicalizare sau (atâta timp cât notifică mai întâi organismul de reglementare corespunzător) pentru denunțare și explică categoria protejată a „discursului concertat", în care două sau mai multe persoane pot blog legal despre condițiile lor de muncă, cum ar fi politica de plată, fără taxe de plată sau de răzbunare.

Amintindu-le angajaților statutul lor la voință și dreptul lor de a se organiza, EFF a reafirmat

rolul sindicatelor în protejarea drepturilor lucrătorilor și în revigorarea problemelor de muncă care ar fi putut părea anterior irelevante sau anacronice. Deși ghidurile EFF se concentrează pe legea forței de muncă din SUA, eforturile organizației de a proteja dreptul la anonimat și la libertatea de exprimare pe Internet au generat un interes și un sprijin considerabil în Marea Britanie, dezvăluind nevoia unei organizații similare specializate în problemele din Marea Britanie și declanșând o campanie pe internet care a dus la formarea Open Rights Group din Marea Britanie (http://www.openrightsgroup .

Pentru membrii comunității de blogging care scriu cu ireverență sau critic despre munca lor, a fost dificil să evite poveștile de avertizare despre bloggerii concediați, iar unii au răspuns la avertismente reevaluându-și practica. Multe dintre blogurile de lucru anonime care au înflorit în 2004 și 2005 au fost întrerupte până în 2006. Acestea includ bloguri destul de citite *, cum ar fi Doing Less Harm* și blogul de supermarket *Life of a Morrison's Employee*, care a fost eliminat brusc și înlocuit cu un link către un forum pentru angajați. Unii bloggeri și-au eliminat doar postările legate de muncă, lăsându-i pe cei care nu le-au putut pune în probleme, în timp ce alții au eliminat

Figure 2. Graphic promoting the Electronic Frontier Foundation's resources protecting bloggers ' rights. (Courtesy Electronic Frontier Foundation. Used with permission.)



întregul lor blog. Adăugarea de către Google a posibilității de căutare a blogurilor în 2005 (Sifry, 2005) a făcut ca bloggerii să se ascundă în obscuritate, creând un element de descurajare suplimentar pentru cei care doreau să scrie un blog chiar și ocazional despre muncă. Ca „Dan”, un blogger din nordul Angliei, comentează:

Un lucru despre care nu scriu acum, deși obișnuiam, este munca mea. Am scris o serie de postări, care au început destul de inofensive, dar s-au terminat mult mai riscante - era una despre remarcile rasiste făcute de un coleg, una care compara un vizitator VIP de la sediul companiei cu un împărat roman deosebit de important, și alta despre refuzul meu de a trece într-o altă echipă, pentru că, printre altele, mi-ar fi plăcut prea mult să muncesc și mi-ar fi plăcut prea mult să dedic un blog. Am început să-mi fac griji că voi fi aflat (în acel moment ar fi luat doar o căutare pe Google pentru numele meu), așa că într-o zi le-am dat jos pe toate. Dar acele povești sunt într-adevăr în hibernare și va veni ziua în care vor reapărea într-un loc online de negăsit - chiar am rezolvat titlul noului meu blog. (Dan, comunicare personală, 11 noiembrie 2005)

Dan a fost alarmat de perspectiva că blogging- ul i-ar putea amenința mijloacele de trai, dar nu a renunțat la speranța de a continua după ce și-a parcurs mai bine urmele. Totuși, efortul concertat de a proteja drepturile

bloggerilor indică o

amenințare mai susținută, făcută posibilă de bloggerii care au acces la internet, care au acces la rețea, care, la fel ca Dan, au fost temporar intimidați, dar rămân dedicați idealului de autoexprimare non-corporativă.

Cazul Petite Anglaise

Exemplificând acest angajament, concedierea din 2006 a bloggerului Petite Anglaise din Paris, confirmă persistența blogging-ului recalcitrant, în ciuda încercărilor corporative de a-l controla. Petite, al cărei nume real (așa cum a dezvăluit presă) este Catherine Sanderson, a fost desființată de la firma de contabilitate a lui Dixon Wilson în aprilie 2006, după ce angajatorul ei a aflat despre blogul ei, a acuzat-o că a scris blog în timpul companiei și că ar putea aduce firma în discredit prin scrierile ei . Sanderson, care a lucrat ca secretar bilingv , nu a identificat niciodată firma sau nu s-a referit la industria contabilă pe blogul ei și a scris doar rar despre incidente la locul de muncă.

Demiterea lui Petite a fost, în anumite privințe, anahnică - firma ei a fost în special conservatoare și

în mod clar nevăzut de curba de învățare pe care multe organizații au urmat-o cu privire la publicitatea negativă care ar putea rezulta din concedierea unui angajat pentru blogging. Cu toate acestea, cazul a reprezentat, de asemenea, o maturizare a comunității de blogging și a confirmat persistența blogging-ului de lucru anonim, în ciuda încercărilor corporative de a-l limita sau interzice. Cazul lui Petite evidențiază atașamentul larg răspândit în comunitatea blogging-ului față de principiile libertății de exprimare și dreptul de a menține o orientare detașată și chiar critică față de procesul de muncă. Concedierea ei și media explozivă și acoperirea pe internet pe care le-a generat au trezit un „gigant adormit”: posibilitatea ca orice angajat să fie conectat la o rețea puternică și vocală. Cazul a evidențiat, de asemenea, dedicarea lucrătorilor din cunoștințe de a folosi resursele și rețelele de

Figure 3. One of Petite’s postings from July 2006, telling the story of her firing and its aftermath. (© 2006, Catherine Sanderson. Used with permission.)



la locul de muncă pentru propriile proiecte creative, urmărind auto-împlinirea prin alte căi decât îndatoririle lor oficiale de muncă. Mai mult, Petite Anglaise a ilustrat puterea scrierii creative în sine în cultivarea unei persoane care urmează, creând un sentiment de intimitate în rândul unui grup difuz de cititori și hrănind valori contraculturale care se confruntă, deși subtil, cu ideea angajamentului profesional.

Catherine Sanderson a început să scrie *Petite Anglaise* în iulie 2004, după ce a citit despre blogging pe site-ul *The Guardian* și a urmat link-uri către bloguri precum Belle de Jour, blogul acum întrerupt al unei apelante londoneze (Anglaise, 2007a). Scriind sub pseudonim „Petite", blogul lui Sanderson descrie luptele ei personale în creșterea unui copil, a face față sfârșitului și începutului relațiilor și a încercat să supraviețuiască financiar în capitala Franței. Era deja un blog relativ popular înainte de concedierea ei, având un număr de cititori de aproximativ 3000 de vizitatori pe zi (Randall, 2006), dar acest număr a crescut de zece ori la 30.000 pe zi imediat după aceea (Frost, 2006).

În întregul blog al lui Sanderson, doar câteva anecdote se referă la evenimente și personaje la locul de muncă - Petite dă numărul ca 12 din 384 de postări (Anglaise, 2006a). Într-una, „titilarea", ea descrie dezvelirea accidentală a decolteului ei în timpul unei conexiuni prin videoconferință, făcând referire la conservatorismul și sexismul care predomină la firmă. Într-un pasaj care a fost citat în repetate rânduri în presă, ea scrie despre unul dintre partenerii firmei : „Acest alt şef este de o școală foarte veche. Poartă bretele și bretele șosete (deși nu am nicio experiență personală cu acestea), stă în cluburi de bărbați blând când se află la Londra și le numește pe secretare „dactilografe"" (Anglaise, 2005b). De asemenea, Petite a mai indicat pe blogul ei că și-a luat concediu de la serviciu pe o scuză falsă pentru a petrece timp într-o cameră de hotel cu noul ei iubit (Anglaise, 2005a). Și, așa cum a devenit important în tribunalul juridic de mai târziu, a fost evident din marcajele de timp de pe intrările ei pe blog că ea a scris pe blog în timpul orelor de lucru.

Petite a scris despre concedierea ei în iulie 2006 și a fost imediat bombardată cu comentarii din partea cititorilor, stârnind interesul unui reporter de la *Daily Telegraph din Paris* , care a spus povestea în presa mainstream, citându-l pe Sanderson că a luat o poziție morală, „definind granițele dintre activitățile personale și cele profesionale, unde ar trebui trasă granița pentru bloggerii care abordează evenimentele din viața lor profesională și în toate scrierile lor"2006. Au urmat mai multe interviuri de presă și radio, iar povestea a fost preluată de Associated Press și distribuită în întreaga lume. În *The Guardian* , Petite s-a descris ca fiind o „lucrătoare competentă și de încredere" (Sanderson, 2007), comentând în *The Times* că ea s-a opus ca lucrătorii altfel buni să fie sancționați pentru activitatea lor de blogging (Bremner, 2007). În lunile următoare, i s-a oferit oportunitatea de a scrie articole de opinie pentru *The Guardian* (Sand erson, 2007) și *New Statesman* și a obținut o afacere de carte în valoare de aproape un milion de dolari cu Penguin (Rickett, 2006). Un memoriu bazat pe blogul ei a fost publicat în 2008. În martie 2007, Petite a câștigat o victorie legală împotriva angajatorului ei, când un tribunal francez al muncii a acordat un verdict de concediere abuzivă și a obligat firma ei să plătească despăgubiri de 44.000 de euro. Ea a spus *The Guardian* că speră că cazul ei va „trimite semnale liniştitoare milioanelor de oameni care scriu pe bloguri în Franţa" (Johnson, 2007).

După concedierea lui Petite, utilizatorilor obișnuiți ai blogului li s-au alăturat noi cititori care auziseră de situația dificilă a lui Petite, iar mulțimea de comentarii imediat după publicitatea în mass-media a supraîncărcat serverul care găzduia blogul lui Sand erson (Anglaise, 2006a). Caseta de comentarii de la *Petite Anglaise* a devenit un loc de adunare pentru oamenii care doreau să-și ofere simpatia, să-și exprime sprijinul pentru libertatea de exprimare și să

relateze despre modul în care povestea a fost reflectată în presa locală. Cititorii din locuri atât de îndepărtate precum Estonia și China au postat comentarii despre modul în care povestea a ajuns în ziarele lor locale și naționale. Deși nu toate comentariile au susținut, marea majoritate au făcut-o pe un cititor numit O. să comenteze, „există literalmente mii de cititori care te susțin", în timp ce un vizitator numit Monty a spus: „Reprezinți oamenii și pentru toți ochii noștri ești perceput ca victimă" (Anglaise, 2006b).

Mai exact, blogul lui Petite a devenit un site în care alți lucrători au vorbit despre propriile temeri despre blogging de la locul de muncă. Câțiva bloggeri „Dooced" au comentat că au fost concediați, iar alții au postat informații despre drepturile angajaților, inclusiv liniile directoare pentru Internet ale Serviciului de Conciliere Consultativă și Arbitraj (ACAS) (2006) și ghidul EFF pentru blogging anonim (2005). Un cititor numit Sydneysnider a comentat: „sper că toți cei care citesc acest lucru sunt unizați " (Anglaise, 2006b). Unii cititori au deplâns supravegherea sporită cu care s-au confruntat bloggerii la locul de muncă - la începutul tribunalului muncii, un cititor numit Morgan a scris: „Acest e-climat al terorii ne va face pe cei mai mulți dintre noi să ne cenzurăm pentru protecție, chiar dacă scriem pentru că credem în libertatea de exprimare și în dreptul la o opinie personală, non-corporativă " (Anglaise, 2007b). Printre comentarii, s-au numărat câteva demonstrații de solidaritate cu Petite în afirmarea dreptului la blog de la locul de muncă, vizitatorii comentând că citesc comentariile și postează de la locul de muncă pe computerele companiei de la propriile locuri de muncă. Potrivit unui comentator, fanii lui Petite au detonat temporar o bombă Google (influențând clasarea unei anumite pagini în rezultatele returnate de motorul de căutare Google), asociind termenul de căutare „Dixon Wilson" cu definiția Wikipedia a prostiei (Anglaise, 2006a).

Deși majoritatea comentariilor au fost remarci unice, uneori, cititorii și-au răspuns unul altuia, bazându-se pe comentariile anterioare și aducând diverse puncte de vedere în mijlocul tonului în mare măsură susținut al discuției. Ca răspuns la rezultatul tribunalului, un cititor numit Paul Reichel a întrerupt filonul general de susținere a opiniei, postând un punct de vedere opus: „Le-ai folosit timpul și facilitățile [sic] - pentru care ei și nu tu le-ai plătit". A urmat o dezbatere, unii cititori apărând dreptul lui Petite de a scrie pe blog la ora companiei sau de a primi un avertisment corect, mai degrabă decât o concediere imediată, în timp ce un număr mai mic a susținut punctul de vedere că angajatorul lui Petite a avut parțial dreptate.

Incidentele din jurul concedierii lui Petite și procedurile judiciare ulterioare, le-au oferit cititorilor ei - dintre care mulți erau bloggeri ei înșiși - o oportunitate de a reflecta asupra orientării lor față de rolul lor organizațional și de a-și ridica actele de autoexprimare creativă într-un plan în care recuperarea timpului și a resurselor din procesul de muncă a devenit un act comun, mai degrabă decât un act individual. Cazul larg mediatizat al lui Petite a ridicat actele de rezistență zilnice întreprinse de publicul ei, conferind lecturii blogurilor din timpul companiei o semnificație morală și politică. Prin implicarea în discuție, cititorii au putut să-și afirme distanța ideologică față de valorile corporative, reînnoindu-și angajamentul de a scrie anonim pe propriile bloguri. Cititorii obișnuiți, care fuseseră atrași de blog de calitatea scrisului lui Petite, au devenit uniți în jurul valorilor comune - cum ar fi lipsa angajamentului de muncă - care erau subtil prezente în blog înainte de incident, dar au devenit deschise după concediere. Demonstrându-și sofisticarea intelectuală - exprimând disprețul față de ziarele tabloide, de exemplu - cititorii lui Petite au încercat să se distingă ca gânditori educați, critici, gata să contribuie cu ideile și analizele lor la caz.

În timp ce cititorii lui Petite nu au făcut nicio mișcare către niciun fel de organizare politică pe termen lung, dorința lor de a se angaja în discuții

despre procesul de muncă a demonstrat o nevoie creativă de auto-exprimare neîngrădită și un angajament de a împrumuta timp din ziua muncii pentru dialog și eforturi artistice. Cercetările privind blogurile de lucru au indicat că bloggerii nu își identifică activitatea ca rezistență (Richards, 2007) și au evidențiat natura personală a fenomenului (Lenhart și colab., 2006), subliniind că majoritatea bloggerilor anonimi de lucru blog ca un act de auto-exprimare creativă, mai degrabă decât un act de sfidare. În mijlocul furiei media din cauza concedierii ei, Sanderson s-a referit la blogul ei ca pe un efort personal, dar și-a recunoscut caracterul inerent public: „De multe ori am crezut că este un pic ca și cum ai fi un actor pe scenă și nu ai putea vedea publicul din cauza luminilor. Poți să uiți că sunt acolo și să scrii doar pentru tine" (Frost, 2006). Blogul ei subliniază legătura dintre scrierea creativă și rezistență, reconciliând aparenta contradicție dintre scrierea care este intima și personală, dar capabilă, deși efemer, să precipite mobilizarea politică la scară largă în sprijinul drepturilor lucrătorilor. Pe termen lung, blogul lui Petite și altele asemănătoare îi ajută pe membrii comunității bloggingului să-și întărească aderarea la valorile iconoclaste, făcând conexiuni subtile între scrisul lor și o cultură literară care respinge valorile tradiționale ale carierei și alimentează eforturile individuale ale membrilor săi de a-și limita participarea la un proces de muncă pe care îl consideră oarecum alienant.

DIRECȚII VITORIALE DE CERCETARE

Evaluarea impactului potențial al blogurilor anonime de lucru este dificilă, deoarece practica este o țintă în mișcare, care se schimbă continuu ca răspuns la politicile de calcul la locul de muncă și la tehnologia Internet care evoluează rapid. Studiile de caz prezentate aici sunt foarte specifice momentului tehnologic și social în care au apărut și, ca atare, nu sunt prezentate ca fenomene generalizabile, ci mai degrabă ca manifestări unice ale recalcitranței angajaților activate din punct de vedere tehnologic, care, se sugerează, ar putea continua în forme încă nedeterminate.

Tehnologia blogurilor se transformă în mod constant, iar blogurile în sine vor fi inevitabil înlocuite cu alte tehnologii sociale. Pe măsură ce telefoanele mobile cu acces la internet devin o normă, dependența de rețelele de la locul de muncă nu mai este o necesitate, iar noile dezvoltări precum „microblogging" (vezi Twitter, http://www.twitter .com/) pot profita de capabilitățile de text SMS, fiind determinate de postările de pe dispozitive portabile, mai degrabă decât de computerele desktop.

Unii comentatori au observat că blogging-ul amator este deja în declin (Boutin, 2008) și că a existat o migrare în masă către Facebook ca mediu alternativ de comunicare. Cercetările viitoare ar putea explora dacă aceste evoluții reprezintă noi căi de disidență, permițând lucrătorilor să ocolească supravegherea rețelei companiei și să folosească propriile tehnologii wireless pentru rezistența la locul de muncă. O altă sarcină relevantă pentru cercetători este să evalueze gradul în care nevoia umană de a eluda supravegherea conduce la dezvoltarea noilor tehnologii de internet, mai degrabă decât să răspundă și să se adapteze la evoluțiile tehnologice.

Discuțiile recente din mass-media au evidențiat îngrijorarea oamenilor de știință că instrumentele mai noi, cum ar fi Facebook, nu au nicio narațiune susținută și conduc la o comunicare atomizată și absorbită de sine . Pe măsură ce blogurile fac loc Twitter și Facebook, poate fi interesant să explorezi prezența (sau absența) narațiunii în aceste instrumente mai noi, care pot avea implicații în ceea ce privește puterea de organizare sau impactul media.

Politicile la locul de muncă și ideologia managementului trebuie să fie un punct central al cercetărilor viitoare și trebuie privite ca în dialog

cu tehnologiile și comportamentele emergente. O problemă intrigantă, pe măsură ce blogging-ul se transformă în forme mai noi de tehnologie socială, este dacă lucrătorii vor putea să rămână cu un pas înaintea politicilor la locul de muncă, creând noi oportunități de perturbare a procesului de muncă. Bloggerii anonimi de astăzi ar putea fi urmăriți longitudinal pentru a vedea cum profită de instrumentele emergente, scanând în același timp tărâmurile sociale emergente bazate pe Internet pentru noi voci de rezistență. În extinderea analizei, poate fi interesant să trecem dincolo de studiul blogului de lucru și al practicilor conexe în contexte pur occidentale și să încorporăm o perspectivă mai internațională asupra a ceea ce este în esență un fenomen global.

CONCLUZIE

Din perspectiva angajatorului, blogging-ul a prezentat o formă de tensiune a încrederii (Guerra et al., 2003), în care informațiile care circulă liber sunt necesare pentru sănătatea organizațională, dar lipsa de control asupra modului în care sunt utilizate aceste informații creează un sentiment de supra-expunere și vulnerabilitate. Bazându-se pe literatura de management critică, acest capitol a arătat modul în care organizațiile au făcut față fenomenului de blogging anonim, dezvăluind - limitările politicilor punitive anti-blogging și punând sub semnul întrebării strategiile de blogging care promovează transparența între lucrători și angajatori.

Criticii culturii corporative, cum ar fi Hochschild (1997), Ross (2002) și, în Marea Britanie, Bunting (2004), au susținut că colonizarea emoțiilor muncitorilor și a impulsurilor creative în slujba timpului salariat a dus la suprasolicitare, deficit de timp și familii și comunități neglijate. Privind lucrătorii dintr-un mediu de înaltă tehnologie care sunt în același timp seduși de cultura companiei, dar precauți față de invadarea acesteia în spațiul lor privat, Kunda (1992) adaugă o dimensiune importantă și subtilă acestei analize, concentrându-se asupra modului în care lucrătorii cu guler alb se angajează în acte minore de rezistență, dar, în absența unei alternative convingătoare , revin la organizație ca sursă principală de afirmare. Thompson și Ackroyd (1995) l-au criticat pe Kunda pentru că a promovat o „întorsătură foucaultiană” în sociologia organizațională care exclude posibilitatea rezistenței la locul de muncă al cunoașterii. Ei susțin o revigorare a cercetării academice în formele informale și subtile de rezistență.

Mass-media de masă, acoperind cazurile de mare profil ale bloggerilor concediați, a tratat adesea blogging-ul anonim ca pe un fenomen politic , caracterizând bloggerii drept angajați recalcitranți implicați în acte conștiente de leu rebel. Cu toate acestea, studii recente despre blogging au avertizat împotriva privirii fenomenului workblogging-ului ca un act conștient de sfidare și au minimalizat ideea blogurilor ca forumuri publice pentru retorică și dezbatere (Lenhart et al., 2006; Richards, 2007). Cu toate acestea, analiza relației dintre scrierea creativă personală și mobilizarea politică în blogosferă relevă un proces subtil, dar concret, de convergență ideologică în jurul valorilor anti-corporative, anti-muncă și, în general, iconoclaste, care reprezintă o detașare fermă și susținută a unor bloggeri și a cititorilor lor de procesul de muncă în care sunt angajați.

Limitarea blogging-ului prin înăsprirea periodică a supravegherii internetului și instituirea de reguli de blogging a înăbușit blogging-ul la locul de muncă și pe tema muncii. În plus, politicile corporative de blogging care îi întâmpină cu prudență pe bloggerii angajaților sub un banner al încrederii reciproce și al deschiderii, au promovat ideea că bloggerii anonimi sunt îndoielnici din punct de vedere moral. Cu toate acestea, după cum au ilustrat recentele controverse privind blogurile de lucru de profil, blogging-ul anonim este un fenomen

potențial perturbator, puternic conectat în rețea, care utilizează tehnologiile de internet care evoluează rapid pentru a crea noi oportunități de dialog și acțiune.

Blogul de lucru anonim evidențiază un fel de tensiune de încredere în organizațiile care necesită informații care circulă liber pentru sănătatea lor, dar care ar putea fi amenințate de supraexpunerea în blogosferă sau în mass-media. Eforturile de a suprima blogging-ul anonim prin creșterea supravegherii și descurajarea practicii prin politici scrise s-au confruntat cu limitări ideologice, deoarece se confruntă cu cultura corporativă bazată pe libertatea angajaților și pe autogestionare. Unele dintre aceste limitări au fost depășite de noua strategie corporativă puternică de a permite blogging-ul ca aspect integral al culturii corporative și de a încuraja angajații să scrie un blog deschis și sincer despre munca lor. Cu toate acestea, deși această strategie de „blogging corporativ" a obținut sprijin vocal din partea angajaților proeminenți ai organizațiilor influente și a fost salutată ca o victorie morală asupra blogurilor anonime, blogurile sancționate de angajatori nu reușesc să satisfacă nevoia continuă de distanțare critică nelimitată de procesul de muncă. Pe măsură ce tehnologiile mai noi sunt introduse, viabilitatea filozofiilor de management care se bazează pe deschidere și încredere rămâne o întrebare interesantă.

REFERINȚE

Serviciul consultativ de conciliere și arbitraj. A. (2004). *Politicile de internet și e-mail.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de pe http://www.acas.org . uk/index.aspx?articleid=808

Serviciul Consultativ de Conciliere și Arbitraj (ACAS). (2006, septembrie). *Politicile de internet și e-mail.* Preluat la 22 iunie 2007, de la http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=808

Asociația Americană de Management. A. (2005). *2005 Sondaj electronic de monitorizare și supraveghere - Multe companii monitorizează, înregistrează, înregistrează video și concediază angajații.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de la http://www.amanet.org/press/amanews/ems05.htm

Anglaise, P. (2005a, 21 septembrie). Hotel. *Petite Anglaise.* Preluat la 19 iunie 2007, de pe http://www.petiteanglaise.com/archives/2005/09/

Anglaise, P. (2005b, 13 mai). Titillare. *Petite Anglaise.* Preluat la 18 iunie 2007, de pe http://www.petiteanglaise.com/archives/2005/05/

Anglaise, P. (2006a, 20 iulie). Suspendat. *Petite Anglaise.* Preluat la 18 iunie 2007, de pe http://www.petiteanglaise.com/archives/2006/07/20/suspendered/#comments

Anglaise, P. (2006b, 18 iulie). Lucrurile se destramă. *Petite Anglaise* . Preluat la 18 iunie 2007, de pe http://www.petiteanglaise.com/archives/2006/07/

Anglaise, P. (2007a). *Despre Petite Anglaise.* Preluat la 18 iunie 2007, de la http://www.petiteanglaise.com/about-this-site/

Anglaise, P. (2007b, 22 martie). Twist. *Petite Anglaise* . Preluat la 20 iunie 2007, de la http://www.petiteanglaise.com/archives/2007/03

Bacharach, MOL, & Gambetta, D. (2001). Aveți încredere în semne. În Cook, K. (Ed.), *Trust and social structure* (pp. 148-184). New York: Fundația Russell Sage.

Barsoux, J.-L. (1993). *Afaceri amuzante: umor, management și cultură de afaceri.* Londra: Cas - sell.

Beaulieu, A. (2004). Mediarea etnografiei: - Obiectivitatea și realizarea de etnografii ale internetului. *Epistemologie socială, 18* (2-3), 139-163. doi:10.1080/0269172042000249264

Ben-Ner, A. și Putterman, L. (2002). *Încredere în noua economie.* Minneapolis, MN: Universitatea

din Minnesota, Centrul de Relații Industriale.

Blachman, J. (2005, 31 august). Afisare de locuri de munca. *New York Times,* p. 19.

Boutin, P. (20 octombrie 2008). Twitter, Flickr, Facebook fac blogurile să arate așa 2004. *Wired Magazine*, 16.

Bremner, C. (2007, 30 martie). Secretarul demis pentru blogul despre viața de birou câștigă 30.000 de lire sterline. *The Times.*

Bunting, M. (2004). *Sclavi dornici: cum ne guvernează cultura suprasolicitarii* . Londra: HarperCollins.

Butler, P. (2005, 4 februarie). Octeți de realitate: Ce e, doctore? Blogger NHS într-o zbârcire misterioasă la lumina lunii. *The Guardian.*

Cobbetts. (2005, februarie). Pericol! Bloggeri la serviciu. *Probleme de angajare* .

Deal, T E. și Kennedy, AA (1982). *Culturi corporative: riturile și ritualurile vieții corporative* . Reading, MA: Addison-Wesley.

Doctorow, C. (2005, iulie 24). Ați oferi cinci pe lună pentru o organizație de tehnologie/libertăți civile din Marea Britanie? *BoingBoing.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de la http://boingboing .net/2005_07_01_archive.html.

Drucker, P. (1973). *management.* New York: Harper & Row.

Drucker, P. (1994). *Munca cunoașterii și - societatea cunoașterii: transformările sociale ale acestui secol.* Lucrare prezentată la Edwin L. Godkin Lecture din 1994. Preluat la 1 august 2006, de la http://www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksgpress/ www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm

Dutton, WH și Shepherd, A. (2006). Încrederea în Internet ca tehnologie de experiență. Comunicare *informațională și societate, 9* (4), 433-451. doi:10.1080/13691180600858606

Fundația Electronic Frontier. (2005a, 31 mai). *Cum să blog în siguranță (despre serviciu sau orice altceva).* Preluat la 5 ianuarie 2006, de la http:// www.eff.org

Fundația Electronic Frontier. E. (2005b). *Întrebări frecvente ale bloggerilor: Legea muncii.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de la http://www.eff.org/bloggers/lg/faq-labor.php

Frost, V. (2006, iulie 24). Practic celebru. *The Guardian.*

Glaser, BG și Straus, AL (1968). *Descoperirea - teoriei fundamentate: strategii pentru cercetarea calitativă* . Londra: Weidenfeld și Nicholson.

Guerra, GA, Zizzo, DJ, Dutton, WH, & Peltu, M. (2003). *Economia încrederii în economia informațională: probleme de identitate, confidențialitate și securitate.* Raport de cercetare OII nr. 1.

Hakken, D. (1999). *Cyborgs@Cyberspace? Un etnograf se uită spre viitor.* New York: Routledge.

Hall, J. (2005, 9 aprilie). Big Business se luptă pentru a ține pasul cu bloggerii. *Daily Telegraph.*

Hamilton, H. (27 februarie 2002). Spune-le în față pentru numele lui Hristos. *Dooce.* Preluat la 14 iunie 2007, de la http://www.dooce.com/archives/ daily/02_27_2002.html

Hamilton, H. (2002a, 6 februarie). Intimidare. *Dooce.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de la http://www.dooce.com/archives/daily/02_06_20 02 . html

Hamilton, H. (2002b, 17 februarie). Modul potrivit de a ura un job. *Dooce.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de la http://www.dooce.com/archives/ daily/01_17_2002.html

Hochschild, AR (1997). *Legarea timpului: Când munca devine acasă și acasă devine muncă* . New York: Metropolitan Books.

Hopkins, C. (2009, 29 ianuarie). Statistici despre bloggerii concediați. *Morfeme Tales.* Preluat la 18 martie 2008, de pe http://morphemetales.wordpress . com/2009/01/29/statistics-on-fired-bloggers/

Johnson, B. (2007, 30 martie). Britanic concediat pentru că a scris blogul Paris câștigă un caz de tribunal. *The Guardian* .

Kunda, G. (1992). *Cultura inginerească: control și angajament într-o corporație de înaltă tehnologie* . Philadelphia: Temple University Press.

Lenhart, A., & Fox, S. (2006). *Bloggeri: Un portret al noilor povestitori de pe internet.* Pew Internet și American Life Project.

Peters, T., & Waterman, RH (1982). *În căutarea excelenței.* New York: Harper și Row.

Randall, C. (2006, 17 iulie). Am scris blogul și am primit sacoșul. V rău. Va da în judecată. *Blogul lui Colin Randall la Paris.* Preluat la 18 iunie 2007, de la http:// www.telegraph.co.uk/news/main.jhtml7xmW news/2006/07/18/wblog18.xml

Richards, J. (2007). Imaginile *de la locul de muncă nemediate de pe internet: o investigație despre blogging-ul de lucru.* Lucrare prezentată la cea de-a 25-a Conferință Internațională privind Procesul Muncii.

Rickett, J. (2006, 30 septembrie). Joel Rickett despre cele mai recente știri din industria editorială. *The Guardian* .

Riegelsberger, J., Sasse, MA și McCarthy, JD (2003). Dilema cercetătorului: evaluarea încrederii în comunicarea mediată de computer. *International Journal of Human-Computer Studies, 58,* 759-781. doi:10.1016/S1071-5819(03)00042-9

Ross, A. (2002). *Fără guler: locul de muncă uman și costurile sale ascunse.* New York: Cărți de bază.

Sanderson, C. (2007, 2 aprilie). Blogger atentie! *Comentariul este gratuit.* Preluat la 18 iunie 2007, de la http://commentisfree.guardian.co.uk/catherine_sanderson/2007/04/blogger_beware.html

Schoneboom, A. (2007). Jurnalul unui băiat care lucrează: rezistență creativă printre bloggerii anonimi. *Etnografie, 8* (4), 403-423. doi:10.1177/1466138107083559

Sifry, D. (2004, 17 octombrie). Oct 2004 Starea blogosferei: bloggeri corporativi. *Alertele lui Sifry.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de pe http://www. sifry.com/alerts/archives/000390.html

Sifry, D. (2005, 14 septembrie). Bun venit în Blogosferă, Google! *Alertele lui Sifry.* Preluat la 30 noiembrie 2006, de la http://www.sifry.com/alerts/archives/000340.html

Snell, J. (2005, 16 mai). Blogging@IBM. *Chmod 777 H* f? *b* .Preluat la 30 noiembrie 2006, de la http:// www-128.ibm.com/developerworks/blogs/dw_blog_commentsjspa?blog=351&entry=81328

Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). Tot liniștit la locul de muncă? O critică a tendințelor recente din sociologia industrială britanică. *Sociologie, 29(4),* 615-633. doi:10.1177/0038038595029004004

Wallace, P. (2001). *Psihologia internetului.* Cambridge, Marea Britanie: Cambridge University Press.

NOTĂ DE FINALĂ

[1] Un substantiv colectiv folosit în mod obișnuit pentru a descrie toate blogurile existente.

Această lucrare a fost publicată anterior în Trust and Technology in a Ubiquitous Modern Environment: Theoretical and Met odological Perspectives, editată de Dominika Latusek și Alexandra Gerbasi, pp. 210-227, copyright 2010 de Information *Science Reference (o amprentă a IGI Global).*

Index

E

F

G

H

eu

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

Y